



Vybrané aspekty internacionalizace podniku

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika - Podnik v mezinárodním prostředí
Autor práce: **Bc. Michaela Ťukalová**
Vedoucí práce: doc. Ing. Zuzana Pěničková, Ph.D.



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela Ťukalová**
Osobní číslo: **E15000533**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika - Podnik v mezinárodním prostředí**
Název tématu: **Vybrané aspekty internacionalizace podniku**
Zadávací katedra: **Katedra marketingu a obchodu**

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

1. Teorie internacionalizace
2. Formy vstupu na zahraniční trhy
3. Představení společnosti
4. Proces založení dceřiné společnosti Pivovaru Svijany, a.s. ve Slovenské republice
5. Zhodnocení úspěšnosti expanze společnosti na zahraniční trhy

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

DANIELS, John D., Lee H. RADEBAUGH a Daniel P. SULLIVAN.

International business: environments and operations. 12. vyd. Upper Saddle River: Pearson Education, 2009. ISBN 978-0-13-500112-7.

DEMEL, Jaroslav. Internacionalizace jako významná oblast využití potenciálu podniku. Liberec, 2014. Disertační práce (Ph.D.). Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta.

KISLINGEROVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Chování podniku v globalizujícím se prostředí. Praha: C. H. Beck, 2005. Beckova edice ekonomie.

ISBN 80-7179-847-9.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. Mezinárodní obchodní operace. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010.

ISBN 978-80-247-3237-4.

MELLAHI, Kamel a Jędrzej G. FRYNAS. Global strategic management. 3. vyd. Oxford: Oxford University Press, 2015. ISBN 0198706596.

ŠTRACH, Pavel. Mezinárodní management. Praha: Grada Publishing, 2009.

ISBN 978-80-247-2987-9.

Elektronická databáze článků ProQuest.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Zuzana Pěničková, Ph.D.**

Katedra marketingu a obchodu

Konzultant diplomové práce: **Vratislav Žitka**

Pivovar Svijany - obchodní ředitel

Datum zadání diplomové práce: **31. října 2016**

Termín odevzdání diplomové práce: **31. května 2018**



prof. Ing. Miroslav Žitka, Ph.D.
děkan

L.S.



doc. Ing. Jozefína Šimová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2016

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala doc. Ing. Zuzaně Pěničkové, Ph.D. za ochotu, čas a pomoc při zpracování této diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat panu Vratislavovi Žitkovi, vedoucímu obchodního oddělení Pivovaru Svijany, a.s., za poskytnuté informace a věnovaný čas. Poděkování patří také dalším zaměstnancům společnosti za nápomoc v průběhu psaní této diplomové práce.

V neposlední řadě děkuji své rodině a příteli za podporu a trpělivost během celé doby mého studia.

Anotace

Diplomová práce „Vybrané aspekty internacionalizace podniku“ pojednává o zahraničních aktivitách společnosti Pivovaru Svijany, a.s. Cílem práce je zhodnocení úspěšnosti expanze podniku na mezinárodní trhy, analýza trhů vybraných, a doporučení možných změn pro další zefektivnění působnosti v zahraničí.

Teoretická část se zabývá internacionalizací podniku a vybranými formami vstupu na mezinárodní trhy. Praktická část představuje společnost Pivovar Svijany, a.s. a rozebírá jeho působení v zahraničí. Dále je zde provedena analýza největšího exportního trhu a na ni navazující zhodnocení zdejší úspěšnosti podniku. Na závěr jsou popsána možná řešení, která by společnost mohla realizovat za účelem dalšího růstu na mezinárodních trzích.

Klíčová slova

Internacionalizace, globalizace, formy vstupu na zahraniční trh, export, dceřiná společnost, pivo.

Annotation

Selected aspects of business internationalization

The Diploma thesis „Selected aspects of business internationalization“ deals with international activities of Brewery Svijany, joint-stock company. The aim of thesis is to evaluate the success of company expansion into foreign markets, analysis of selected markets and recommendation of changes to improve its operations abroad.

The theoretical part deals with internationalization of company and selected foreign market entry modes. The practical part presents the Brewery Svijany, joint-stock company and analyse its work in foreign countries. Furthermore, there is an analysis of the biggest export market followed by evaluation of the company's success. Finally, there are some possible solutions, which the company can realize for purpose of other growth in international markets.

Key words

Internationalization, globalization, foreign market entry modes, export, subsidiary company, beer.

Obsah

Seznam ilustrací.....	9
Seznam tabulek.....	10
Seznam zkratek.....	11
Úvod	13
1 Teorie internacionalizace	15
1.1 Pojetí internacionalizace a globalizace	15
1.2 Modely internacionalizace	17
1.3 Pohledy na proces internacionalizace	23
2 Formy vstupu na zahraniční trhy.....	29
2.1 Prostřednické vztahy	29
2.2 Obchodní zastoupení.....	30
2.3 Zahraniční pobočka a přidružená zahraniční společnost	32
2.4 Investice na zelené louce (greenfield).....	33
3 Představení společnosti Pivovar Svijany, a.s.	35
3.1 Historie a současná organizace Pivovaru Svijany, a.s.	35
3.2 Obchodní činnost společnosti	36
3.3 Působení PS na domácím trhu	39
3.4 Působení PS na zahraničních trzích	40
4 Proces založení dceřiné společnosti Pivovaru Svijany, a.s. ve Slovenské republice ...	42
4.1 Analýza trhu SR.....	42
4.1.1 PEST analýza.....	42
4.1.2 Založení s.r.o. na Slovensku.....	54
4.1.3 Analýza trhu s pivem na Slovensku	57
4.2 Vývoj působení PS na Slovensku	59
4.3 Činnost společnosti na dalších zahraničních trzích	62
4.4 Zhodnocení úspěšnosti expanze společnosti na zahraniční trhy.....	63
Závěr.....	68
Seznam použité literatury	70

Seznam ilustrací

Obrázek 1: Internacionalizace podnikových činností.....	26
Obrázek 2: Organizační schéma společnosti Pivovar Svijany, a.s.	36
Obrázek 3: Sortiment svijanských piv	37
Obrázek 4: Vývoj prodeje piva Pivovaru Svijany, a.s. v letech 1998-2016.....	39
Obrázek 5: Struktura vývozu Pivovaru Svijany v roce 2017	41
Obrázek 6: Největší vývozní partneři Slovenska v roce 2016.....	48
Obrázek 7: Největší dovozní partneři Slovenska v roce 2016.....	48
Obrázek 8: Vývoj zahraničního obchodu ČR se SR v letech 2007 – 2016.....	50
Obrázek 9: Vývoj prodeje piva Pivovaru Svijany na Slovensku v letech 2015 – 2017	60

Seznam tabulek

Tabulka 1: Žebříček největších pivovarů v České republice dle výstavu	38
Tabulka 2: Základní makroekonomické ukazatele Slovenska v letech 2012 – 2016.....	45
Tabulka 3: Produkce piva v ČR v letech 2015 - 2016.....	57
Tabulka 4: Žebříček největších pivovarů na Slovensku dle jejich výstavu v roce 2015.....	58

Seznam zkratek

a.s.	Akciová společnost
AT	Rakouská republika/Rakousko
CE	Shoda s normami Evropské Unie (<i>Conformité Européenne</i>)
ČIA	Český institut pro akreditaci
ČOI	Česká obchodní inspekce
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DE	Spolková republika Německo/Německo (<i>Deutschland</i>)
EU	Evropská unie
Eurostat	Statistický úřad EU
FDI	Přímé zahraniční investice (<i>Foreign direct investment</i>)
FO	Fyzická osoba
GERD	Hrubé domácí výdaje na výzkum a vývoj (<i>Gross domestic expenditure on R&D</i>)
HDP	Hrubý domácí produkt
HR	Chorvatsko
HU	Maďarská republika/Maďarsko
IMF	Mezinárodní měnový fond (<i>International Monetary Fund</i>)
Interpol	Mezinárodní policie (<i>International Police</i>)
KB	Komerční banka
KEG	Vratný sud pro průmyslové plnění a skladování nápojů
LIF	Liberecký investiční fond
Most-Híd	Slovenská politická strana podporující spolupráci mezi SR a HU, a maďarské menšiny na Slovensku
n.p.	Národní podnik
NATO	Severoatlantická aliance (<i>North Atlantic Treaty Organization</i>)
NBS	Národní banka Slovenska
NRW	Skleněné lahve (<i>Nord Rhein Westfal</i>)
OBSE	Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě (<i>OSCE – Organization for Security and Co-operation in Europe</i>)

OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>)
OSN	Organizace spojených národů (<i>UN – United Nations</i>)
OZ	Obchodní zástupce
PL	Polská republika/Polsko
PO	Právnícká osoba
PPS	Standard kupní síly (<i>Purchasing Power Standard</i>)
PS	Pivovar Svijany
SI	Republika Slovinsko/Slovinsko (<i>Slovenija</i>)
SITC	Standardní mezinárodní klasifikace zboží (<i>Standard International Trade Classification</i>)
SK	Slovenská republika/Slovensko
SLO	Republika Slovinsko/Slovinsko
Smer-SD	Směr – sociální demokracie
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SNS	Slovenská národní strana
SR	Slovenská republika/Slovensko
SRN	Spolková republika Německo
UNCTAD	Konference OSN o obchodu a rozvoji (<i>United Nations Conference on Trade and Development</i>)
USA	Spojené státy americké (<i>United States of America</i>)
WIPO	Světová organizace duševního vlastnictví (<i>World Intellectual Property Organization</i>)
WTO	Světová obchodní organizace (<i>World Trade Organization</i>)

Úvod

Tématem diplomové práce jsou vybrané aspekty internacionalizace podniku a zabývá se působením vybrané společnosti na mezinárodních trzích. Velká část tuzemských podniků se dnes snaží prorazit i do zahraničí a nesoustředit se tak pouze na domácí trh. Tato skutečnost s sebou přináší mnoho pozitiv, mezi nimiž může být rozšíření firemních možností, růst tržeb či posílení jména společnosti a tím zvýšení její konkurenceschopnosti. Avšak vstup na mezinárodní trhy souvisí i s riziky a negativy, se kterými musí podnik dopředu kalkulovat.

Pro tuto diplomovou práci byla vybrána společnost Pivovar Svijany, a.s. Tento podnik se svým objemem prodaného piva řadí mezi šest největších pivovarů v České republice. Samotný trh s pivem je pro Českou republiku velice blízkou a známou oblastí. Co se spotřeby tohoto tradičního zlatavého moku týče, řadí se Češi mezi jedny z největších konzumentů. Celosvětově se české pivo stává také vyhledávaným a oblíbeným nápojem.

Přes to, že je Pivovar Svijany jedním z největších producentů piva u nás, jeho export tvoří pouze malá část z celkového objemu produkce. Největším vývozním trhem je Slovensko, kde společnost před třemi lety vybuodovala svoji dceřinou společnost. Cílem této práce je tedy celkové zhodnocení úspěšnosti Pivovaru Svijany na tomto trhu a navržení možných doporučení pro zvýšení prodeje ve Slovenské republice. Dále se zde pojednává i o působení společnosti na dalších zahraničních trzích. Proto je dalším z cílů zhodnocení zdejší prozatímní činnosti podniku a možná doporučení pro zefektivnění prodeje v těchto zemích.

Diplomová práce je rozdělena do čtyř kapitol. První kapitola seznamuje s pojmy internacionalizace a globalizace. Dále jsou zde rozebrány jednotlivé vybrané modely popisující fáze, kterými si společnost může procházet za účelem stát se podnikem mezinárodním. Nakonec je zde pojednáváno o způsobech, pomocí nichž firmy vstupují na zahraniční trhy.

Druhá kapitola rozebírá jednotlivé formy vstupu do mezinárodního prostředí. Všechny uvedené formy jsou spojeny s podnikem Pivovar Svijany, a.s. Těchto způsobů společnost využívá při svém působení jak na tuzemském trhu, tak na trzích zahraničních.

Kapitola třetí popisuje samotnou společnost Pivovar Svijany. Seznamuje s její historií i současností. Je zde popsána její organizační struktura i obchodní činnost. Součástí kapitoly je také analýza domácího trhu s pivem. Dále se zde pojednává o působení podniku na tuzemském trhu a stručně také o jeho působení na trzích mezinárodních.

Čtvrtá a zároveň poslední kapitola detailně analyzuje slovenský trh, na což navazuje vývoj Pivovaru Svijany na Slovensku. Dále jsou zde rozebrány způsoby, prostřednictvím kterých působí svijanský pivovar na dalších zahraničních trzích. V neposlední řadě je zde zhodnocena jeho úspěšnost na všech těchto trzích, a jsou zde navržena možná doporučení pro zefektivnění jeho zdejší působnosti. Závěrem je zde shrnut celý obsah diplomové práce.

Pro tuto diplomovou práci bylo jako zdroj informací využito českých i zahraničních děl a internetových zdrojů. Podstatným zdrojem byly informace z veřejných databází a statistik, a také informace získané přímo ze společnosti Pivovar Svijany.

1 Teorie internacionalizace

Světový obchod je v současnosti spjat s pojmy „globalizace“ a „internacionalizace“. Jedná se o vzájemnou závislost jednotlivých ekonomik světa a vzrůstající důležitost mezinárodních ekonomických vztahů. Zároveň je mezinárodní obchod jednou z hlavních hnacích sil celosvětového růstu. Tímto růstem je myšleno zlepšení ekonomických výsledků a také zlepšení podmínek v dalších oblastech majících vliv na vývoj lidské společnosti. S postupným nárůstem obchodu rostou i z něj plynoucí globální příjmy. Ekonomiky působící v mezinárodním obchodu jsou schopné využít svůj potenciál k posílení konkurenceschopnosti a produktivity, což napomáhá ke zlepšení životní úrovně a tím i k trvalému ekonomickému růstu.¹

Tato kapitola rozebírá a vysvětluje rozdíl mezi pojmy internacionalizace a globalizace. Oba tyto procesy bývají různě interpretovány a lze se na ně dívat z několika úhlů pohledu. Může se jednat o mezinárodní obchodní operace podniku, modifikaci produktu danému trhu nebo také vznik nadnárodních společností. Dalším tématem, o kterém je zde pojednáváno, je popis stupňů internacionalizace dle několika vybraných autorů.

1.1 Pojetí internacionalizace a globalizace

Dicken² internacionalizaci popisuje jako rozšíření ekonomických aktivit podniku přes hranice s nízkou úrovní funkční integrace. Globalizaci však definuje jako rozsáhlé geografické rozložení s vysokým stupněm funkční integrace. Demel³ ve své práci uvádí, že internacionalizace může být spojována s velikostí exportu a globalizace s počtem kontinentů, do kterých se vyváží.

¹ SVATOŠ, Miroslav a kol. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. Praha: GRADA Publishing, 2009, s. 33-34. ISBN 978-80-247-2708-0. Dostupné také z:

<https://books.google.cz/books?id=7GGtx4FSlS8C&printsec=frontcover&dq=mezin%C3%A1rodn%C3%AD+obchod&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwjgs7nP7oDSAhXHchQKHd5DC88Q6AEIJzAC#v=onepage&q=mezin%C3%A1rodn%C3%AD%20obchod&f=false>

² DICKEN, Peter. *Global shift: mapping the changing contours of the world economy*. 7. vyd. New York: Guilford Press, 2015, s. 7-8. ISBN 9781462519552. Dostupné také z:

<https://books.google.cz/books?id=ltbiBQAAQBAJ&pg=PR4&dq=dicken+Global+shift+:+mapping+the+changing+contours+of+the+world+economy&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwjai8jM-s3QAhUFuBQKHcd9CAwQ6AEIGTAA#v=onepage&q=internationalization&f=false>

³ DEMEL, Jaroslav. *Internacionalizace jako významná oblast využití potenciálu podniku*. Liberec, 2014, s. 86. Disertační práce (Ph.D.). Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta.

Štrach představuje několik modelů (blíže popsány v následující podkapitole) rozebírajících internacionalizaci. Nicméně internacionalizaci popisuje jako proces, kdy se z domácích podniků stávají firmy nadnárodní.⁴ Globalizací je oproti tomu zvyšující se propojenost společenských procesů a subjektů, a jejím předpokladem spolupráci na internacionální, institucionální i mezilidské úrovni.⁵

Jeníček⁶ vysvětluje globalizaci jako proces vyvolaný technologickými, společenskými a kulturními změnami, které zmenšily hospodářské vzdálenosti mezi státy. Za hlavní projevy globalizace považuje například soustřeďování přímých zahraničních investic (Foreign direct investment – FDI), které vede k nadvládě financí nad výrobou, dále rostoucí význam vědění a odborných systémů, vznik skupiny mezinárodních obchodníků, rozvoj nadnárodní hospodářské diplomacie nebo klesající význam moci států v jejich tradičních oblastech. Naopak internacionalizaci vysvětluje jako proces propojování, prohlubování a rozšiřování mezinárodních ekonomických vztahů z pohledu jednotlivého národního hospodářství. Příčinami internacionalizačních procesů jsou podle něj: existence mnoha států, liberalizace, rostoucí toky zboží a služeb vedoucí k růstu mezinárodního obchodu, rostoucí toky kapitálu, náročnost výroby a interdependence. Interdependence představuje politickou a hospodářskou vzájemnou závislost států bez ohledu na jejich vnitřní senzibilitu vůči dění v jiných státech.

Další z autorů⁷ také definoval následující faktory podporující proces globalizace: „*globální vyhledávání zdrojů, nové a rozvíjející se trhy, úspory z rozsahu produkce, sklon spotřeby k homogenní poptávce, snižující se dopravní a přepravní náklady, rozvoj nových telekomunikačních technologií, homogenizace technických standardů, vládní politiky, tarify, daně a podpory.*“ Naopak faktory zpomalující proces globalizace formuloval jako: „*vzestup etnopolitiky, ústup neoliberalismu, nevládní organizace a antiglobalizační hnutí a antiamerikanismus.*“

⁴ ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. Praha: GRADA Publishing, 2009, s. 39-40. ISBN 978-80-247-2987-9.

⁵ Tamtéž, s. 12.

⁶ JENÍČEK, Vladimír. *Globalizace světového hospodářství*. Praha: C. H. Beck, 2002, s. 9-20. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-787-1.

⁷ PICHANIČ, Mikuláš. *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: C. H. Beck, 2004, s. 12. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-886-X.

Výhodami procesů internacionalizace a globalizace mohou tedy být rozšiřování tržního prostoru, ve kterém může podnik působit, nebo lepší využití možných příležitostí pro malé a střední podniky, což může vést ke zlepšení ekonomických výsledků.⁸ Dalšími výhodami může být demografický růst, růst životní úrovně nebo kulturní a sociální vývoj.⁹ Naopak nevýhodami mohou být např. situace, kdy prosperita dodavatele velkého podniku roste a padá s úspěchem či neúspěchem odběratele, nebo ztráta pracovních příležitostí v průmyslově vyspělých státech v důsledku přesunu výroby do zemí tzv. třetího světa. Další nevýhody mohou být ztráta politické kontroly státních institucí nad vnitřním trhem daného státu či stále se prohlubující sociální rozdíly mezi lidmi.¹⁰

Internacionalizaci lze přeložit jako „zmezinárodnění“. Proces internacionalizace lze tedy chápat jako proces, kdy se z tuzemského podniku stává podnik mezinárodní. Firma vstupuje na zahraniční trhy s cílem rozšíření své působnosti a tedy získání nových trhů, proniknutí do podvědomí potencionálních zákazníků a samozřejmě zvyšování zisků. Nejčastěji společnost expanduje prvotním vývozem, který může později ústit až v samotné založení pobočky či dceřiné společnosti na novém trhu. Tyto fáze rozebírá následující podkapitola, ve které jsou popsány vybrané modely. Každý z těchto modelů trochu jinak interpretuje proces internacionalizace podniku, avšak většina z nich vede právě až k vybudování poboček nebo dceřiných společností v zahraničí.

1.2 Modely internacionalizace

Jak již bylo uvedeno výše, existuje několik modelů popisujících fáze internacionalizace podniku z různých hledisek. Lze říci, že některé z těchto modelů jsou založeny na stejném principu. A to na prvotním působení podniku pouze na domácích trzích, přes exportní aktivitu prostřednictvím obchodních partnerů nebo jiných zástupců podniku, až po samotné založení vlastní pobočky v zahraničí. Štrach zmiňuje kromě jiného dva modely¹¹:

⁸ KISLINGEROVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2005, s. 22-23. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-847-9.

⁹ SVATOŠ, Miroslav a kol. *Zahraníční obchod: teorie a praxe*. Praha: GRADA Publishing, 2009, s. 34. ISBN 978-80-247-2708-0. Dostupné také z: <https://books.google.cz/books?id=7GGtx4FSl8C&printsec=frontcover&dq=mezin%C3%A1rodn%C3%AD+obchod&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwjgs7nP7oDSAhXHchQKHd5DC88Q6AEIJzAC#v=onepage&q=mezin%C3%A1rodn%C3%AD%20obchod&f=false>

¹⁰ KISLINGEROVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2005, s. 15-26. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-847-9.

¹¹ ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. Praha: GRADA Publishing, 2009, s. 39-40. ISBN 978-80-247-2987-9.

Stopfordův model internacionalizace

Tento model vznikl na základě výzkumu již v sedmdesátých letech dvacátého století a jeho základem je představa, že podniky vstupují postupně na mezinárodní trhy. Některé z firem, které byly účastníky výzkumu, se do procesu internacionalizace nezapojovaly postupně, ale zapojily se až na některém vyšším stupni. Další podniky byly mezinárodními již od svého založení. Model popisuje následující fáze:

1. Firmy zjišťují výhodnost a zájem potenciálního trhu prostřednictvím zahraničního obchodního partnera, který se stará o prodej jejich výrobků.
2. Po možných pozitivních zkušenostech s prodejem výrobků na potenciálním trhu začíná firma uvažovat o udělení licence pro zahraniční trh.
3. Společnost, která udělila licenci, může zaznamenat ztrátu kontroly nad možným slibným trhem a začíná tlačit tuzemský podnik do vzniku společného podniku (tzv. joint venture).
4. Tuzemská firma zřizuje dceřinou společnost v zahraničí.¹²

Uppsala model internacionalizace

Uppsala model bývá často základem, ze kterého vychází spousta různých autorů. Vznikl v roce 1977 a jeho hlavními autory jsou švédští ekonomové J. Johanson, F. Wiedersheim-Paul a J. E. Vahlne. Tento model zkoumal rozvoj zmezinárodnění několika švédských firem – Sandvik, Volvo, Facit a Atlas Copco, a dle něj se firmy v zahraničí angažují na základě dvou dimenzí:

- Znalosti trhu: S rostoucí znalostí zahraničního trhu, roste také šance využít některého ze způsobů pronikání na tento trh, který by vázal kapitál.
- Úsilí o trh: Čím více se firma snaží proniknout na daný trh, tím spíše na něj bude chtít vstoupit takovým způsobem, který by vázal kapitál.¹³

Stádia tohoto modelu vypadají následovně:

1. Sporadické nebo žádné pravidelné exportní aktivity
2. Export prostřednictvím nezávislých agentů
3. Zřízení dceřiné společnosti v zahraničí

¹² ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. Praha: GRADA Publishing, 2009, s. 39. ISBN 978-80-247-2987-9.

¹³ Tamtéž, s. 39-40.

4. Zřízení výrobních jednotek v zahraničí¹⁴

Podle uppsalské teorie tedy vstupují firmy na mezinárodní trhy postupně. Nejdříve přicházejí na trhy, které jsou kulturně blízké (tzv. psychologická vzdálenost) a postupně pronikají na další jim vzdálenější trhy.¹⁵

V 80. letech byl model uppsalské školy rozpracován autory J. S. Welchem a R. Loustarinenem. Ti hovoří dokonce o šesti dimenzích, na základě kterých se firmy v zahraničí angažují. Dle nich je mezinárodní firemní rozvoj ovlivňován: předmětem mezinárodního podnikání, volbou formy vstupu na zahraniční trh, volbou cílového trhu, formou organizační struktury podniku a lidskými zdroji. Tento rozpracovanější model se více podobá realitě současného globálního podnikatelského prostředí než původní Uppsala model internacionalizace. Dokáže pracovat s rychlým vývojem informačních technologií, které umožňují překonávat psychologickou vzdálenost.¹⁶

Dalším modelem pojednávajícím o několika fázích internacionalizace je model dle H. G. J. Gankemy a kol.¹⁷:

Stupně internacionalizace dle Gankemy

Tento model je sestaven na základě jiných dvou modelů, a to tzv. Uppsala modelu a tzv. I-modelu. Autory prvně uvedeného jsou, již výše zmiňovaní, švédští ekonomové J. Johanson, F. Wiedersheim-Paul a J. E. Vahlne. Autorem tzv. I-modelu je pan Cavusgil, který tento model představil v roce 1980. Stupně internacionalizace dle Gankemy vypadají následovně:

1. Domácí marketing

Podnik působí pouze na domácím trhu a nemá, ani neplánuje, žádné aktivity na zahraničních trzích.

2. Preexportní fáze

Společnost pouze hledá a vyhodnocuje informace o potenciálních nových trzích v zahraničí. Prodejní aktivita firmy v zahraničí je nulová nebo velice nízká.

¹⁴ DEMEL, Jaroslav. *Internationalizace jako významná oblast využití potenciálu podniku*. Liberec, 2014, s. 98-99. Disertační práce (Ph.D.). Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta.

¹⁵ MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2015, s. 24. ISBN 978-80-247-5366-9.

¹⁶ Tamtéž, s. 24.

¹⁷ GANKEMA, Harold G. J., HENOCK R. SNUIF a PETER S. ZWART. The internationalization process of small and medium-sized enterprises: An evaluation of stage theory. *Journal of Small Business Management*. 2000, **38**(4), ProQuest Central, s. 17. ISSN 00472778.

3. Experimentální zapojení

Firma začíná vyvážet malé množství svých produktů do zahraničí.

4. Aktivní zapojení

V tomto stupni už podnik vnímá export do zahraničí jako velkou součást své obchodní činnosti. Za účelem zvýšení zahraniční aktivity přistupuje ke změnám v organizační struktuře společnosti.

5. Závazné zapojení

Podnik je z velké části závislý na svých zahraničních aktivitách, začíná uzavírat licenční dohody, budovat dceřiné společnosti na nových trzích, apod.¹⁸

Frynas a Mellahi¹⁹ popisují, podobně jako výše uvedení autoři, stupně internacionalizace podniku od jeho růstu z místní firmy působící pouze na svém domovském trhu, přes její exportní činnost a působení na mezinárodních trzích až po její přeměnu v nadnárodní společnost:

Stupně internacionalizace dle Mellahiho a Frynase

1. Strategie jedné země

Dle této strategie působí firmy výhradně uvnitř hranic své domovské země, kde si konkurují. Na zahraniční trhy expandují až po tom, kdy jejich růst začíná upadat a ztrácejí svůj zisk. Rozšíření na mezinárodní úroveň tak vidí jako atraktivní příležitost.

2. Strategie exportu

Podniky začínají vyvážet své produkty a služby do zahraničí, aniž by zde zakládaly své pobočky. Pro spoustu exportních firem má jejich domácí strategie zásadní význam. To znamená, že se společnost rozhoduje o vhodné zemi pro vývoz, modifikuje produkty, aby splnila požadavky potenciálního trhu, a sestavuje a řídí exportní kanály, ale svoji obchodní strategii prosazuje skrze vedení firmy v tuzemsku.

¹⁸ GANKEMA, Harold G. J., Henoch R. SNUIF a Peter S. ZWART. The internationalization process of small and medium-sized enterprises: An evaluation of stage theory. *Journal of Small Business Management*. 2000, 38(4), ProQuest Central, s. 17. ISSN 00472778.

¹⁹ MELLAHI, Kamel a Jędrzej G. FRYNAS. *Global strategic management*. 3. vyd. Oxford: Oxford University Press, 2015, s. 7-10. ISBN 0198706596. Dostupné také z: https://books.google.cz/books?id=QYJ1BQAAQBAJ&pg=PA75&dq=mellahi+global+strategic+management&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwjcppDAmLrQAhXI_SwKHVcYAucQ6AEIGjAA#v=onepage&q=mellahi%20global%20strategic%20management&f=false

3. Mezinárodní strategie

Firmy zakládají dceřiné společnosti v zahraničí, z nichž každá má svoji vlastní strategii, která je vyvinuta tak, aby se přizpůsobovala danému trhu. Tato strategie však bývá nepříliš příznivá pro nadnárodní firmy, jelikož mezinárodně rozptýlené dceřiné společnosti jednají nezávisle jako by byly místními firmami a tím se stávají konkurentem právě pro firmy nadnárodní.

4. Globální strategie

V této fázi vznikají nadnárodní podniky a to na základě toho, že si projdou výše uvedenými třemi etapami. Globální strategie zahrnuje pečlivě vybudovaný plán pro celou síť poboček a obchodních partnerů zahrnujících mnoho zemí současně. Většina činností různých dceřiných společností je koordinována z ústředí s cílem maximalizovat globální efektivitu a tím i konkurenceschopnost podniku.²⁰

Posledním uvedeným modelem založeným na reálné situaci je model mezinárodního cyklu životnosti výrobku, jehož autorem je americký ekonom Raymond Vernon.²¹ Tento model, na rozdíl od výše zmíněných, nepracuje s fázemi internacionalizace založených na prvotním působení podniku na domácím trhu, přes export až po konečné založení vlastní pobočky v zahraničí.

Model mezinárodního cyklu životnosti výrobku

Model²² je založen na tom, že v průběhu cyklu životnosti výrobku dochází ke třem základním fázím internacionalizace:

1. Nový produkt

Tato fáze dle Vernona začíná v momentě, kdy firma ve vyspělé zemi chce využívat technologický pokrok vytvořením nového produktu pro svůj domácí trh.

Domácí trh je zvolen prvotně pro to, že je zde přítomno dostatečné množství lidí z vysoko příjmových skupin, kteří jsou ochotni zaplatit za nový a nákladnější výrobek. Dále také z důvodu nižší míry rizika či rychlejší a snazší komunikace.

²⁰ MELLAHI, Kamel a Jędrzej G. FRYNAS. *Global strategic management*. 3. vyd. Oxford: Oxford University Press, 2015, s. 7-10. ISBN 0198706596. Dostupné také z: https://books.google.cz/books?id=QYJ1BQAAQBAJ&pg=PA75&dq=mellahi+global+strategic+management&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwjcppDAmLrQAhXI_SwKHVcYAucQ6AEIGjAA#v=onepage&q=mellahi%20global%20strategic%20management&f=false

²¹ ZAPLETALOVÁ, Šárka. *Podnikání malých a středních podniků na mezinárodních trzích*. Praha: Ekopress, 2015, s. 47-49. ISBN 978-80-87865-16-3.

²² Tamtéž, s. 47-49.

Následujícím stupněm ve fázi nového produktu je export do jiných průmyslově vyspělých zemí. Díky vývozu mohou inovátorovi růst příjmy a je mu umožněna internacionalizace podnikatelských aktivit. Kromě toho v této fázi není konkurence příliš intenzivní.

2. Dozrávající produkt

Výše vývozu do vyspělých zemí dosahuje takové úrovně, že je vhodné v těchto zemích začít vyrábět.

Konkurence pocítuje potenciál produktu a začíná vyrábět levnější substituty. Následkem toho se začíná podnik cítit ohrožený a přesouvá svá výrobní zařízení do zemí exportu za účelem upevnění své tržní pozice. To vede ke snížení nákladů na práci i dopravu a tím ke snížení jednotkových nákladů. Výrobní zařízení už jsou určena pro místní trhy a nahrazují tak vývozy z trhu domácího. Je však stále třeba vysoká úroveň dovedností, což vede k nutnosti vysokého finančního ohodnocení zaměstnanců.

3. Standardizovaný produkt

Konkurenční výhoda získaná především inovacemi produktu je postupně oslabována. Podniky se zaměřují spíše na redukci nákladů než na vylepšování výrobku. Důsledkem je postupná standardizace produktu i jeho výrobního procesu. Místní konkurence má již dostatek informací o výrobku a začíná jej napodobovat a nabízet na trhu. Poptávka po originálním produktu tak pomalu klesá, dochází k přemístění výrobního zařízení a tím i kapitálu a technologií do zemí s nižšími příjmy a daněmi. Výsledkem je import poměrně kapitálově náročných produktů ze zemí s nižším příjmem na domácí trh.

Dle Vernona jsou ale některé předpoklady tohoto modelu hypotetické, zejména pro velké podniky. Model však může být použit u malých podniků, které ještě nemají vybudovány pobočky v zahraničí.²³

Výše zmíněné modely tedy popisují fáze, kterými si společnosti mohou procházet, aby se staly mezinárodními, respektive jakých stupňů internacionalizace mohou dosáhnout. Dle mého názoru je nejbližší reálné situaci v České republice tzv. Uppsala model internacionalizace a model dle Mellahiho a Frynase. Kupříkladu Pivovar Svijany, a.s.,

²³ ZAPLETALOVÁ, Šárka. *Podnikání malých a středních podniků na mezinárodních trzích*. Praha: Ekopress, 2015, s. 48-49. ISBN 978-80-87865-16-3.

kterého se tato práce týká, vstoupil na zahraniční trhy nejprve skrze prostředníky a na největším zahraničním trhu posléze vybuodoval dceřinou společnost. Následující podkapitola rozebírá různé pohledy na celý proces internacionalizace. Jsou zde v podstatě rozebrány rozličné způsoby, prostřednictvím kterých podniky vstupují na zahraniční trhy.

1.3 Pohledy na proces internacionalizace

Proces internacionalizace může probíhat několika způsoby. Je možné dívat se na internacionalizaci dvěma různými úhly pohledu. První z nich popisuje internacionalizaci směřující dovnitř podniku, druhá směřující ven z podniku. Ta, která směřuje dovnitř, může znamenat například internacionalizaci podnikového prostředí – výrobků, zaměstnanců a řízení podniku. Internacionalizace směřující ven z podniku znamená, že firma začíná vnímat konkurenci na mezinárodních trzích.²⁴

Internacionalizace podniku z hlediska modifikace produktu danému trhu

Úspěšnost produktu na mezinárodních trzích závisí na zvoleném způsobu vstupu na trh, užitnými vlastnostmi výrobku, nabízenými službami a tím, jak je produkt vnímán spotřebiteli. Velice důležité ale také je uzpůsobení produktu danému trhu. Měl by splňovat kritéria z hlediska kulturního, legislativního nebo sociálního prostředí. Další nezbytností je respektování zvyklostí určité země. Ne vždy ale musí být výrobek modifikován, což by měl podnik při vstupu na zahraniční trh zvážit.²⁵

Míru uzpůsobení daného produktu ovlivňují následující faktory:²⁶

- Výrobek a jeho charakteristika
- Potřeby uspokojované výrobkem
- Předpisy a normy v exportní zemi
- Velikost a charakteristika zahraničního trhu, kupní síla obyvatel
- Sociálně-kulturní aspekty
- Nákupní a spotřební zvyklosti, a preference
- Velikost podniku a jeho ekonomická situace
- Náklady na modifikaci výrobku

²⁴ DEMEL, Jaroslav. *Internacionalizace jako významná oblast využití potenciálu podniku*. Liberec, 2014, s. 86. Disertační práce (Ph.D.). Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta.

²⁵ MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2015, s. 120. ISBN 978-80-247-5366-9.

²⁶ Tamtéž, s. 120-126.

Jak již bylo řečeno, produkt nemusí být pokaždé modifikován, avšak takováto situace nastane velice zřídka. Proto bývá častěji produkt uzpůsoben danému trhu. Existují dvě hlediska adaptace výrobků – marketingová a technických požadavků.²⁷

Marketingové modifikace výrobků

U každého produktu lze rozlišit tři dimenze:

1. Základní charakteristiky a užité vlastnosti výrobku
2. Služby spojené s výrobkem
3. Symbolické hodnoty

Základní charakteristiky výrobku musí nutně odpovídat dané legislativě. Produkty musí být upravovány dle klimatických podmínek, používaného metrického systému, typu obyvatelstva, životní úrovně a celkovému způsobu žití obyvatel. Co se týče nabízených služeb spojených s výrobkem, jiné využívají například země s nižší a vyšší kupní silou. V zemích s nižší kupní silou bývá výhodné pro podporu prodeje nabízet také různé možnosti financování, nebo zajišťovat servis a prodej náhradních dílů z důvodu delšího cyklu životnosti výrobku. Dimenze symbolických hodnot je spojena s vnímáním země původu, se značkou a hodnotami spotřebitelů, s jejich postojem vůči zahraničním výrobkům nebo estetickým cítěním.²⁸

Nejčastější marketingovou modifikací bývá změna obalu, který plní dvě funkce – ochrannou a komunikační. Obaly ve vyspělých zemích musí být zdravotně nezávadné, musí na nich být uvedeny dané informace a v posledních letech se klade důraz i na to, aby byly recyklovatelné. Aby produkt uspěl na zahraničním trhu, měl by jeho obal být výrazný, pohodlný pro spotřebitele, měl by upoutat jeho pozornost a odrážet image značky. Marketingové úpravy se tedy kromě vzhledu obalu mohou týkat velikosti balení nebo zvoleného obalového materiálu či jeho obrazového a slovního provedení. Cílem inovace obalů bývá podpora prodeje, dále to může být snaha o snížení nákladů nebo zlepšení společenské odpovědnosti firem.²⁹

²⁷ MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2015, s. 120-126. ISBN 978-80-247-5366-9.

²⁸ Tamtéž, s. 120-123.

²⁹ Tamtéž, s. 120-123.

Modifikace výrobků na technické požadavky

Podniky vstupující na mezinárodní trhy musí přizpůsobit své výrobky předpisům dané země. Tyto technické požadavky jsou však často zneužívány a tvoří překážky pro exportéry, tzv. technické překážky obchodu. Mohou to být například povinné certifikáty, administrativní povolená řízení nebo změny výrobních postupů.

Dle tzv. nového legislativního rámce,³⁰ který vznikl za účelem odstranění některých překážek volného pohybu zboží, vznikly právní dokumenty stanovující:

1. Rámce pro uvádění výrobků na trh
2. Požadavky pro akreditaci a dozor nad trhem
3. Princip vzájemného uznávání

Rámce pro uvádění výrobků na trh se týkají tvorby komunitárních předpisů v harmonizované oblasti. Je tím myšlena například definice označení CE, úlohy subjektů nebo stanovení požadavků na postupy posuzování shody. Posuzování shody se týká i požadavků pro akreditaci a dozoru nad trhem. Konkrétně jde o orgány a jejich činnost v oblasti kontroly trhu (v ČR je kontrolním orgánem Česká obchodní inspekce – ČOI, a akreditačním orgánem Český institut pro akreditaci - ČIA). Princip vzájemného uznávání říká, že výrobku, který je v souladu s předpisy jedné členské země, nemůže být zabráněn vstup na trhy jiných zemí.³¹

Internacionalizace podniku z hlediska vzniku nadnárodních společností

Firmy se stávají mezinárodními z různých důvodů, a to buď defenzivních, nebo ofenzivních. Těmi defenzivními jsou hrozby konkurenčních tlaků, obchodní bariéry, regulace a restrikce, požadavky a poptávka zákazníků či investice. Ofenzivní důvody bývají úspory z rozsahu, snaha o získání přístupu na mezinárodní trhy, úsilí o prezentaci nehmotných aktiv, zisk přístupu k omezeným zdrojům apod.

V literatuře zabývající se tímto tématem nebývá pojem „nadnárodní společnost“ jednotný. Někteří autoři uvádějí, že nadnárodní firma je objekt vzniklý na základě přímé zahraniční investice, která je účinně kontrolována. Jiní autoři tvrdí, že firmy, které dosahují určitého

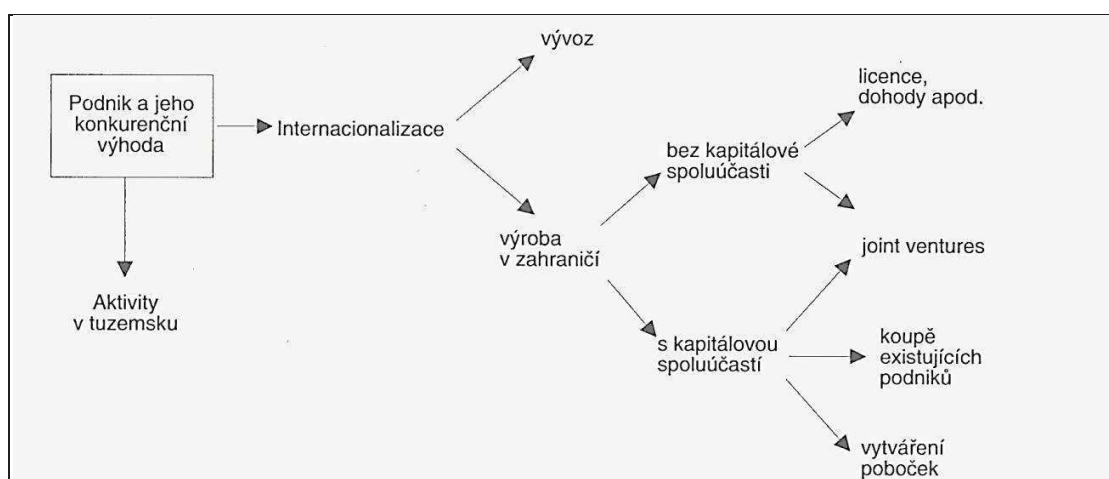
³⁰ MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2015, s. 124-126. ISBN 978-80-247-5366-9.

³¹ Tamtéž, s. 124-126.

množství svého obrátu mimo domovskou zemi, mohou být označovány jako nadnárodní společnosti. Stupeň zapojení společnosti do mezinárodního obchodu a její možné označení za nadnárodní společnost lze proto měřit například pomocí obrátu, zisku nebo výše investic v zahraničí.³²

Internacionalizace podniku z hlediska mezinárodních obchodních operací

Tento způsob internacionalizace zahrnuje veškeré formy vstupu na mezinárodní trhy a zvolené obchodní metody. Řadí se mezi ně vývoz a dovoz zboží a služeb, formy vstupu kapitálově nenáročné na investice a formy vstupu kapitálově náročné na investice. Následující obrázek ilustruje internacionalizaci podnikatelských činností, která se týká vstupu společnosti na zahraniční trhy prostřednictvím vývozu anebo přesunutím výroby do jiné země.



Obrázek 1: Internacionalizace podnikových činností

Zdroj: SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2011, s. 393. ISBN 978-80-247-3494-1.

Vývoz a dovoz zboží a služeb je nejjednodušší formou vstupu na zahraniční trhy. Patří sem využívání prostřednických vztahů, smluv o výhradním prodeji, obchodní zastoupení, uzavírání mandátních nebo komisionářských smluv, vývozní aliance, piggyback a přímý vývoz.³³ Volba těchto obchodních metod záleží na obchodně-politických podmínkách,

³² ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. Praha: GRADA Publishing, 2009, s. 34-35. ISBN 978-80-247-2987-9.

³³ MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2010, s. 15-23. ISBN 978-80-247-3237-4.

charakteru výrobků a služeb, výběru obchodního partnera a na efektivnosti realizace zahraničně-obchodních operací.³⁴

Formy vstupu kapitálově nenáročné na investice jsou využívány, když podnik nechce vynaložit přílišné investice do zahraničí, ale přesto chce vstoupit na zahraniční trhy jinou formou než klasickými vývozními operacemi. Do této skupiny vstupu na mezinárodní trhy patří poskytnutí licence, franchising, smlouva o řízení, a v případě zájmu o spolupráci v oblasti výroby se sem řadí zušlechťovací operace nebo výrobní kooperace.³⁵

Poslední podobou vstupu na mezinárodní trhy jsou formy vstupu kapitálově náročné na investice, které jsou nejvyšším stupněm internacionalizace podniku. Tyto metody využívají především velké a finančně silné firmy. Základními kapitálově náročnými formami vstupu jsou portfoliové investice (investice do akcií a cenných papírů) a přímé investice. Cílem přímé zahraniční investice je založení, zajištění či rozšíření ekonomické spolupráce mezi firmami ze dvou různých zemí.³⁶ FDI bývá tedy obvykle mezinárodní pohyb kapitálu. Společnosti takto mohou investovat buď prostřednictvím stávajících operací, nebo vybudováním nových zařízení.³⁷ Konkrétněji formou fúzí, akvizic, nově zakládaných podniků (investice na zelené či hnědé louce), formou společného podnikání a strategických aliancí.³⁸ Jednotlivé formy se od sebe odlišují náročností na použité zdroje, stupněm kontroly nad aktivitami na zahraničních trzích a rozsahem a druhy rizik.

Důvody, na základě kterých se společnosti rozhodují o kapitálově náročném vstupu, mohou být bezprostřední přítomnost na určitém trhu, překonání překážek vstupu a ekonomické faktory.³⁹ Zahraniční investice navíc mají podstatný vliv na vývoj světové ekonomiky, protože investoři přinášejí do zemí kapitál, nové technologie, své know-how, napomáhají vzniku nových pracovních pozic apod. Proto se velká část států snaží

³⁴ MACHKOVÁ, Hana, Alexej SATO a Miroslava ZAMYKALOVÁ. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: GRADA Publishing, 2002, s. 232. ISBN 80-247-0364-5.

³⁵ MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2010, s. 23. ISBN 978-80-247-3237-4.

³⁶ MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: GRADA Publishing, 2013, s. 496. ISBN 978-80-247-4780-4.

³⁷ DANIELS, John D., Lee H. RADEBAUGH a Daniel P. SULLIVAN. *International business: environments and operations*. 12. vyd. Upper Saddle River: Pearson Education, 2009, s. 578. ISBN 978-0-13-500112-7.

³⁸ MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: GRADA Publishing, 2013, s. 496-497. ISBN 978-80-247-4780-4.

³⁹ MACHKOVÁ, Hana, Alexej SATO a Miroslava ZAMYKALOVÁ. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: GRADA Publishing, 2002, s. 59-61. ISBN 80-247-0364-5.

napomáhat přílivu těchto investic a podporuje je například prostřednictvím daňových úlev, dotacemi či granty, výhodném odkupu pozemků nebo opatřením infrastruktury.⁴⁰

Další kapitola konkrétně rozebírá vybrané formy vstupu na zahraniční trhy, které úzce souvisí s internacionalizací podniku Pivovar Svijany, a.s. (PS) a jeho působením na těchto trzích. Pivovar Svijany nejprve vstoupil na mezinárodní trhy formou vývozu zboží. Konkrétně využíval buď prostředníků, kteří svijanské výrobky distribuovali na vybraných zahraničních trzích, anebo obchodních zástupců, kteří společnost zastupovali zejména v České republice a na Slovensku. Na některých trzích takto podnik operuje i nyní, avšak například ve Slovenské republice (SR/SK), největším exportním trhu PS, po čase změnil tuto formu vstupu na kapitálově náročnou investici, konkrétně zřízením dceřiné společnosti.

⁴⁰ MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: GRADA Publishing, 2013, s. 496. ISBN 978-80-247-4780-4.

2 Formy vstupu na zahraniční trhy

Machková a kol. pojednávají o tom, že firma před svým rozhodnutím vstoupit na zahraniční trhy, musí zvážit některé faktory. Podnikání na mezinárodních trzích se vyznačuje požadavky na obchodní, marketingové a peněžní kapacity, vyžaduje rozšíření výrobních kapacit a změny v oblasti lidských zdrojů nebo modifikaci nabízených produktů. Jak již bylo řečeno, formy mezinárodního podnikání členíme do tří základních skupin – vývoz a dovoz zboží a služeb, formy nenáročné na kapitálové investice, a kapitálově náročné formy vstupu na mezinárodní trhy.⁴¹

V této kapitole jsou rozebrány pouze některé druhy forem vstupů na zahraniční trhy. První z nich jsou prostřednické vztahy a obchodní zastoupení, které spadají do kategorie vývozu a dovozu zboží a služeb. Další formou je založení přidružené zahraniční společnosti (dceřiné společnosti) a investice na zelené, resp. na hnědé louce patřící do skupiny kapitálově náročných forem vstupu na mezinárodní trhy.

Jak již bylo výše uvedeno, tyto konkrétní verze vstupů souvisí s působením Pivovaru Svijany, a.s. na zahraničních trzích. PS totiž využívá obchodního zastoupení na tuzemském trhu. Stejně tak tuto formu využívá i na Slovensku, avšak zdejší obchodní zástupci již nezastupují Pivovar Svijany, ale zdejší dceřinou společnost, kterou zde PS založil. Na ostatních zahraničních trzích, kde PS působí, využívá prostřednických vztahů. Výjimkou je pak pouze Chorvatsko, kde do počátku letošního roku bylo také využíváno prostřednických vztahů. Po prvním čtvrtletí roku 2017 však vstoupil PS majetkově i finančně do partnerství s firmou, která do této země svijanské pivo dováží.

2.1 Prostřednické vztahy

Jedná se o subjekty (prostředníky), které obchodují vlastním jménem, na vlastní účet a riziko, a prodávají výrobky nakoupené na základě kupních smluv jiným odběratelům či konečným spotřebitelům. Jejich odměnou je marže, tzn. rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou.⁴² Prostředníci jsou tedy v podstatě mezičlánky obchodu mezi dodavatelem a odběratelem, a obstarávají funkce směny. Do kategorie prostředníků se řadí maloobchody,

⁴¹ MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2010, s. 14-15. ISBN 978-80-247-3237-4.

⁴² Tamtéž, s. 15.

velkoobchody či zahraniční obchod, což je v jádru velkoobchod zaměřující se především na import a export do a ze zahraničí.⁴³

Využití služeb prostředníka může být výhodné pro malé a střední podniky, nebo pro podniky, které se specializují primárně na výrobu a obchodní činnost svěřují do péče specializovaným obchodním společnostem. Výhodami využití tohoto způsobu vstupu na zahraniční trhy mohou být nižší náklady, eliminace rizik souvisejících s mezinárodním obchodem a možnost vstupu na trhy, které by pro firmu byly jinak finančně náročné. Nevýhodami je ztráta kontaktu s odběratelem, respektive spotřebitelem, žádná možnost kontroly cen, způsobu distribuce, nebo vystupování prostředníka.⁴⁴

Prostřednické vztahy využívá Pivovar Svijany, a.s. především ve Spolkové republice Německo (SRN/DE, Německo), Polské republice (PL, Polsko), Rakouské republice (AT, Rakousko), Maďarské republice (HU, Maďarsko), Republice Slovinsko (SLO/SI, Slovinsko) a do letošního roku i v Chorvatsku (HR). Konkrétně se jedná o využívání poskytovaných služeb spolupracujících samostatných právních subjektů, např. velkoobchodů nebo maloobchodů. Tyto fyzické či právnické osoby (FO a PO) prodávají konečným spotřebitelům svijanské pivo, které jim bylo dodáno na základě kupní smlouvy, konkrétně smlouvy o spolupráci a odběrech daných výrobků.

2.2 Obchodní zastoupení

Základním principem obchodního zastoupení je vyvíjení aktivit vedoucích k uzavírání různých typů smluv. V ČR jsou rozlišovány dva typy takovýchto smluv – smlouva o zprostředkování a smlouva o obchodním zastoupení. Smlouva o zprostředkování zavazuje zprostředkovatele k vyvíjení činnosti směřující k tomu, aby zájemce mohl uzavřít určitou smlouvu s třetí stranou. Zájemce se zavazuje zaplatit zprostředkovateli úplatu. Předmětem této smlouvy je pouze jednorázové zprostředkování.⁴⁵ Smlouvou o obchodním zastoupení se zástupce zavazuje k dlouhodobému vykonávání činnosti směřující k uzavírání smluv, a

⁴³ MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: GRADA Publishing, 2013, s. 23-24. ISBN 978-80-247-4780-4.

⁴⁴ MACHKOVÁ, Hana, Alexej SATO a Miroslava ZAMYKALOVÁ. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: GRADA Publishing, 2002, s. 232. ISBN 80-247-0364-5.

⁴⁵ MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2010, s. 18-21. ISBN 978-80-247-3237-4

sjednávání a uzavírání obchodů jménem zastoupeného a na jeho účet.⁴⁶ Na rozdíl od prostřednických vztahů, kde prostředníci nakupují produkty na vlastní účet a prodávají je dále, jde v případě obchodního zastoupení o vyhledávání příležitostí pro uzavírání obchodů za provizi.

Obchodní zastoupení se uzavírá na základě smlouvy o obchodním zastoupení. V této smlouvě bývají určeny obě strany obchodu, jejich práva a povinnosti, předmět a míra působení obchodního zástupce (OZ), dále oblast činnosti OZ či velikost jeho provize. Kromě vyhledávání potenciálních zákazníků je aktivitou OZ představování nabídky zastoupené firmy a celkové jednání vedoucí k uzavření obchodní kooperace. S prezentací nabídky zboží souvisí i distribuce katalogů, ceníků apod. Dále se OZ věnuje péči o stávající odběratele, sleduje vývoj trhu a ve své podstatě zprostředkovává komunikaci mezi zákazníky a zastoupenou společností.⁴⁷

Specifickým typem smlouvy o obchodním zastoupení je výhradní obchodní zastoupení. Sjednáním této smlouvy je zastoupený povinen na daném území pro určený okruh firem nepoužívat jiného než určeného obchodního zástupce a obchodního zástupce je povinen nezastupovat jiné osoby, ani uzavírat obchody na vlastní účet nebo účet jiné osoby. Pokud však tento typ smlouvy není sjednán, jedná se o nevýhradní zastoupení. Zastoupený tak může využívat služeb jiných zástupců a obchodní zástupce může zastupovat i jiné osoby nebo uzavírat dané obchody na vlastní či jiný účet.⁴⁸

Obchodní zastoupení využívá Pivovar Svijany v České republice (ČR) a SR. V ČR obchodní zástupci zastupují podnik na základě výhradního obchodního zastoupení. Nemohou tedy zastupovat jiné osoby než samotný PS. V SR obchodní zástupci pracují pro dceřinou společnost Svijany Slovakia, s.r.o. Kromě Pivovaru Svijany zde však zastupují také Pivovar Primátor, a.s. a Pivovar Rohozec, a.s. Všechny tři společnosti patří pod finanční skupinu LIF, a.s.

⁴⁶ BENEŠ, Vlastislav a kol. *Zahraníční obchod: příručka pro obchodní praxi*. Praha: GRADA Publishing, 2004, s. 177. ISBN 80-247-0558-3.

⁴⁷ MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: GRADA Publishing, 2013, s. 25-26. ISBN 978-80-247-4780-4.

⁴⁸ BENEŠ, Vlastislav a kol. *Zahraníční obchod: příručka pro obchodní praxi*. Praha: GRADA Publishing, 2004, s. 178. ISBN 80-247-0558-3.

2.3 Zahraniční pobočka a přidružená zahraniční společnost

Jedna z kapitálově náročných forem vstupů na zahraniční trh spojených s Pivovarem Svijany. PS na Slovensku založil svoji dceřinou společnost, která se stará o distribuci, prodej a propagaci svijanského piva v SR. Ohledně způsobu takovéto formy vstupu se může podnik rozhodnout, zda založit zahraniční pobočku nebo vstoupit skrze zahraniční přidruženou společnost. Rozdíl mezi těmito dvěma formami je, že zahraniční pobočka je součástí mateřské společnosti a má omezené rozhodovací kompetence. Zpravidla také nese název společnosti mateřské a její rozvaha je částí celkové bilance podniku. Oproti tomu přidružená zahraniční společnost je pouze částí vlastnického podílu mateřské společnosti. Kromě toho se jedná o samostatnou právnickou osobu, jejíž název se většinou alespoň zčásti liší od názvu společnosti mateřské.⁴⁹ Dle podílu⁵⁰ mateřské společnosti se odlišuje:

- Dceřiná společnost – vlastnický podíl mateřské společnosti je větší nebo roven 50 %
- Filiálka – vlastnický podíl mateřské společnosti je 10 % - 50 %
- Spřátelená společnost – vlastnický podíl mateřské společnosti je menší než 20 %

Dceřiná společnost⁵¹, jak již bylo uvedeno, je samostatným právním subjektem podléhajícím právu a předpisům státu, ve kterém sídlí. Je to firma podnikající vlastním jménem, na vlastní účet a své vlastní riziko. Cílem založení této společnosti bývá dovoz a distribuce zboží pocházejícího od mateřské společnosti na daném mezinárodním trhu. Dceřiná společnost zpravidla odpovídá vůči společnosti mateřské za „*prodej, logistiku a finanční výsledky*“ na cílovém zahraničním trhu. Výhodou založení této firmy je pro „matku“ přímá přítomnost na daném trhu, snadnější dostupnost informací, sledování trhu, přímý kontakt s cílovými odběrateli, snazší možnost poskytování služeb, zaručení dostatečných skladových zásob atd.

Zahraniční pobočka funguje v podstatě stejně jako dceřiná společnost, avšak vzhledem k tomu, že není samostatným právním subjektem, nemůže uzavírat smluvní závazky.

⁴⁹ ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. Praha: GRADA Publishing, 2009, s. 36. ISBN 978-80-247-2987-9.

⁵⁰ Tamtéž, s. 36.

⁵¹ MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 6. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2014, s. 31-32. ISBN 978-80-247-4874-0.

Pobočka pouze vyvíjí činnost podporující podnikatelské aktivity mateřské společnosti na daném trhu.⁵²

Pivovar Svijany má na Slovensku založenou dceřinou společnost, která distribuuje a prodává svijanské pivo a další výrobky dovážené ze Svijan. Tato společnost také nabízí svým zákazníkům různé služby, samostatně si vytváří marketing a operuje na tomto trhu.

2.4 Investice na zelené louce (greenfield)

V tomto případě se jedná o vybudování čistě nového provozu v zahraničí, jehož uspořádání odpovídá požadavkům mateřské firmy. Rozlišujeme také tzv. investice na hnědé louce (brownfield). Tento pojem označuje vybudování nového provozu v prostorách starých či nevyužitých budov nebo míst (nevyhovující ze strany životního prostředí, doly apod.) v zahraničí.⁵³ Hlavními charakteristikami jsou samostatnost podnikání, financování a rozhodování, statut zahraničního podniku nebo plná zodpovědnost za hospodářské výsledky. Nevýhody této formy vstupu na mezinárodní trhy jsou, stejně jako u fúzí a akvizic, počáteční vysoké náklady. Oproti tomu výhodami mohou být možnost „*osvobození od cel a daní, příspěvky na nově vytvořená pracovní místa, příspěvky na rekvalifikace pracovních sil, poskytnutí pozemků za často symbolickou cenu a jejich vybavení potřebnou infrastrukturou atd.*“⁵⁴ Další neopomenutelnou výhodou může být podpora vybudování nového zahraničního podniku místní samosprávou, která schvaluje více konkurentů na svém domácím trhu. V neposlední řadě je pozitivem také to, že si společnost, která se takto rozhodne investovat do zahraničí, sama vybere a zaškolí své zdejší zaměstnance.⁵⁵

Do kategorie investice na zelené, resp. hnědé louce může být zařazeno také zřízení dceřiné společnosti, zahraniční pobočky nebo reprezentační kanceláře. Jak již bylo uvedeno v předchozí podkapitole, dceřiné společnosti jsou samostatnými právními subjekty, které řídí mateřská společnost. Dceřiná společnost podléhá předpisům státu, kde má sídlo,

⁵² MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 6. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2014, s. 32. ISBN 978-80-247-4874-0.

⁵³ PICHANIČ, Mikuláš. *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: C. H. Beck, 2004, s. 55. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-886-X.

⁵⁴ MACHKOVÁ, Hana, Alexej SATO a Miroslava ZAMYKALOVÁ. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: GRADA Publishing, 2002, s. 59-60. ISBN 80-247-0364-5.

⁵⁵ DANIELS, John D., Lee H. RADEBAUGH a Daniel P. SULLIVAN. *International business: environments and operations*. 12. vyd. Upper Saddle River: Pearson Education, 2009, s. 581. ISBN 978-0-13-500112-7.

podniká vlastním jménem, na vlastní účet a vlastní riziko. Hlavním cílem těchto podniků bývá dovoz a distribuce výrobků a služeb mateřské společnosti na cílovém mezinárodním trhu. Zahraniční marketingová strategie je určována dle mateřské firmy a firma dceřiná zodpovídá za její realizaci. Výhodou založení takovéto společnosti je bezprostřední přítomnost na zahraničním trhu, lepší přístup k informacím, sledování daného trhu, přímé kontakty se zákazníky, možnost poskytování dalších služeb, zajištění dostatečných zásob na skladě apod. Oproti dceřiné společnosti nemají zahraniční pobočka a reprezentační kancelář svojí vlastní právní subjektivitu, nemohou ani uzavírat smluvní závazky, avšak i přesto mohou plnit podobnou funkci na mezinárodních trzích jako společnost dceřiná.⁵⁶

Pivovar Svijany tedy při vstupu na mezinárodní trhy využívá z pohledu nejvíce využívané formy prostřednické vztahy. Prostředníků využívá na všech trzích kromě trhu tuzemského, slovenského a chorvatského. Tato forma vstupu je tedy využívána v zemích, které nepatří mezi největší odbytiště společnosti. Na největším zahraničním trhu, kterým je Slovensko, bylo zvoleno založení dceřiné společnosti řadící se do kategorie zahraniční přidružené společnosti. Výroba svijanského piva je uskutečňována v České republice. Do SR je pivo pouze dováženo a zde prostřednictvím „dcery“, ale i dalších slovenských společností, prodáváno a distribuováno. V současnosti jsou prostory, kde dceřiná společnost sídlí, pronajaty. Do budoucna ale PS uvažuje o vybudování vlastní moderní logistické haly, která by mohla být prvopočátkem pro investice na zelené louce (resp. na hnědé louce). Jak již bylo zmíněno, co se týče trhu tuzemského, využívá PS obchodní zastoupení.

Třetí kapitola je věnována představení společnosti Pivovar Svijany, a.s. Popisuje historii podniku, jeho strukturu, obchodní činnost a působení jak na domácím, tak na zahraničních trzích.

⁵⁶ MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2010, s. 31-33. ISBN 978-80-247-3237-4.

3 Představení společnosti Pivovar Svijany, a.s.

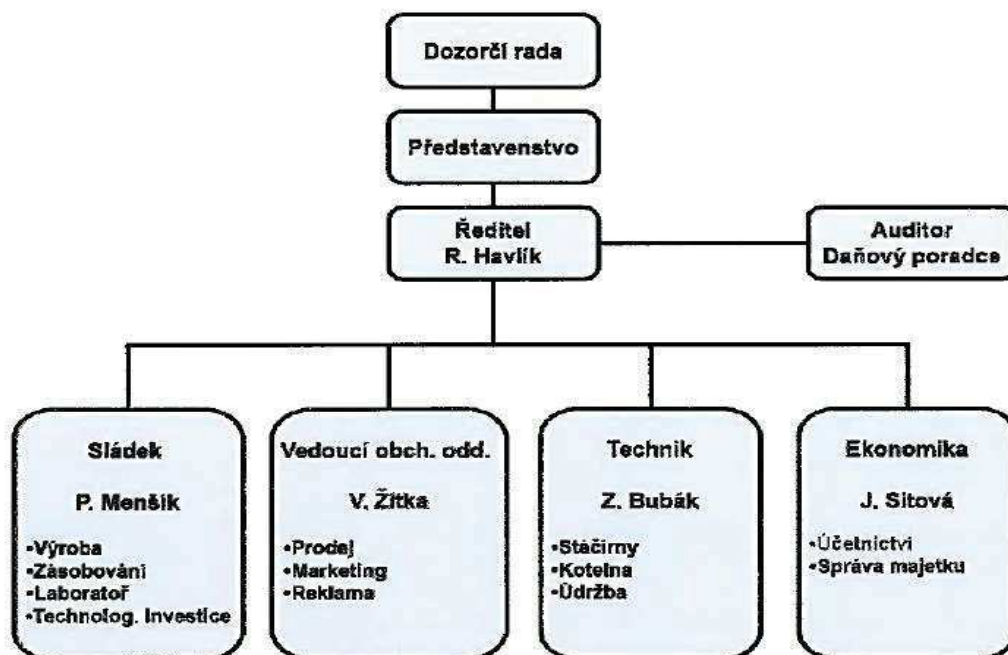
Tato kapitola představuje společnost Pivovar Svijany, a.s. Pojednává o její historii i současnosti, a popisuje její strukturu, obchodní činnost i to, jak působí na domácím i zahraničním trhu. Podrobněji je však účinkování PS v cizině rozebráno až v další kapitole. Informace o této firmě byly čerpány z rozhovorů s vedoucím obchodního oddělení, z interních materiálů a internetových stránek společnosti.

3.1 Historie a současná organizace Pivovaru Svijany, a.s.

Pivovar Svijany (PS) je jedním z nejstarších pivovarů v České republice. Byl založen již v roce 1564. Od jeho vzniku se zde vystřídalo několik majitelů a jedni z posledních, kteří pivovar vlastnili v 90. letech, jej přivedli až do odbytové krize, která mohla skončit úplným uzavřením podniku. V roce 1998 ale vznikla společnost Pivovar Svijany s.r.o., která se stala novým vlastníkem pivovaru a zasloužila se o záchranu pivovaru. Za to lze vděčit jak majitelům pivovaru, tak tehdejšímu panu řediteli a celému týmu zaměstnanců pivovaru. V roce 2005 se společnost s ručením omezeným přetransformovala na akciovou společnost, ve které většinový podíl vlastní finanční skupina LIF, a.s. V čele PS stojí ředitel společnosti, Ing. Roman Havlík. Pod jeho vedením pracuje několik vedoucích pracovníků, kteří mají na starosti své úseky. V celé firmě pracuje okolo 150 zaměstnanců.⁵⁷ Následující obrázek ilustruje organizační strukturu Pivovaru Svijany.

⁵⁷ *Interní dokumenty*. Svijany: Pivovar Svijany, a.s., 2017.

Organizační schéma společnosti



Obrázek 2: Organizační schéma společnosti Pivovar Svijany, a.s.

Zdroj: Pivovar Svijany, a.s. Výroční zpráva 2015: Organizační schéma společnosti. In: *Veřejný rejstřík a Sběrka listin* [online]. Svijany, 2015 [cit. 2017-10-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=46756517&subjektId=571284&spis=541431>

Pivovar Svijany, a.s. vlastní také dvě dceřiné společnosti. První z nich Pivovar Svijany – Distribuce, s.r.o. sídlí v areálu mateřské společnosti a zabývá se propagací, prodejem a distribucí piva. Druhou dceřinou společností je Svijany Slovakia, s.r.o. jejíž sídlo se nachází ve slovenském Hlohovci. Předmětem podnikání této firmy je propagace, prodej a distribuce piva na Slovensku.⁵⁸

3.2 Obchodní činnost společnosti

Obchodní činností Pivovaru Svijany je, jak už napovídá samotný název společnosti, pivovarnictví a sladovnictví, a další služby s tímto spojené. Společnost vyrábí pivo tradičním způsobem, na kterém si zakládá. Celkem nabízí dvanáct druhů pív. Nejprodávanějším a nejznámějším je Svijanský Máz 11 %, nejslabším Svijanská Desítka 10 %, dále je produkován Svijanský Rytíř 12 %, nealkoholické pivo Svijanský Vozka a speciály Svijanský Kníže 13 %, tmavá Svijanská Kněžna 13 %, nejsilnější Svijanský Baron 15 %, Zámecký Máz 11 %, prémiový ležák “450“, nefiltrovaný řezaný

⁵⁸ Interní dokumenty. Svijany: Pivovar Svijany, a.s., 2017.

Svijanský Fanda 11 %, nefiltrovaný Kvasničák 13 % a nakonec Weizen 12 %, jediné pivo, které není plzeňského typu.⁵⁹ Všechny tyto produkty zobrazuje obrázek č. 3.



Obrázek 3: Sortiment svijanských piv

Zdroj: Vlastní zpracování podle: Pivovar Svijany, a.s.: *Svijanské pivo* [online]. Svijany, 2016 [cit. 2017-10-25]. Dostupné z: <https://www.pivovarsvijany.cz/svijanske-pivo/>

Celý sortiment je nabízen v několika druzích obalů. Počínaje klasickými skleněnými lahvemi NRW, přes KEG sudy, skleněné džbánky, pětilitrové soudky a hliníkové plechovky, až po dvoulitrové plechovky.⁶⁰ Dle objemu produkce zaujímá PS šestou příčku v rámci všech pivovarů v ČR. Před ním jsou umístěny pivovary Plzeňský Prazdroj, Staropramen, Heineken Česká republika, Budějovický Budvar a Lobkowicz Group.⁶¹ S tímto tématem souvisí následující tabulka, která zobrazuje žebříček největších pivovarů v ČR dle jejich výstavu (tzn. objemu prodaného piva) v roce 2016 a znázorňuje také, které pivovarské značky pod tyto pivovary spadají. Výjimkou jsou pouze Pivovary Lobkowicz, jejichž výstav je uveden za rok 2014. Důvodem je nezveřejnění výsledků této pivovarské

⁵⁹ *Interní dokumenty*. Svijany: Pivovar Svijany, a.s., 2017.

⁶⁰ *Pivovar Svijany, a.s.: Obaly* [online]. Svijany: Pivovar Svijany, 2016 [cit. 2017-10-26]. Dostupné z: <https://www.pivovarsvijany.cz/svijanske-pivo-obaly/>

⁶¹ *Interní dokumenty*. Svijany: Pivovar Svijany, a.s., 2017.

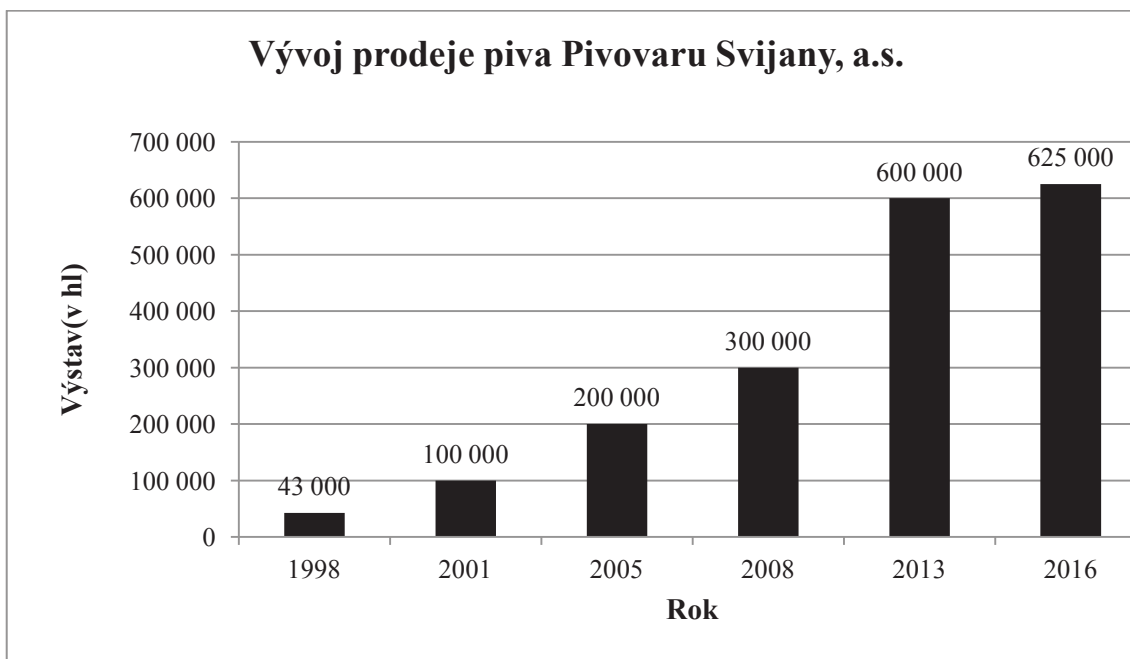
skupiny v letech 2015 a 2016. Jedinou známou skutečností je, že Pivovary Lobkowicz měly v prvním kvartálu roku 2016 pokles své produkce.

Tabulka 1: Žebříček největších pivovarů v České republice dle výstavu

Společnost	Značky	Výstav v r. 2016 (v hl)
1. Plzeňský Prazdroj, a.s.	Pilsner Urquell, Gambrinus, Kozel, Radegast, Birell, Excelent, Frisco, Kingswood, Master, Kopparberg, Klasik, Primus	10 900 000
2. Pivovary Staropramen s.r.o.	Staropramen, Braník, Ostravar, Stella Artois, Staropramen Cool, Sládkova Limonáda, Carling, Corona Extra, Hoegaarden, Leffe, Velvet, Sládkův měšťan, Vratislav	3 100 000
3. Heineken Česká republika, a. s.	Heineken, Starobrno, Zlatopramen, Krušovice, Březňák, Desperados, Strongbow, Zlatý Bažant, Hostan, Louny, Dačický	2 300 000
4. Budějovický Budvar, n. p.	Budweiser Budvar, Pardál, Carlsberg, Somersby	1 615 000
5. Pivovary Lobkowicz Group, a.s.	Lobkowicz, Platan, Černá hora, Ježek, Klášter, Rychtář, Uherský Brod, Vysoký Chlumec	894 000 (2014)
6. Pivovar Svijany, a.s.	Svijany	625 000

Zdroj: Vlastní zpracování podle internetových stránek společností, Veřejného rejstříku a Sbírký listin

Z tabulky lze na první pohled vyčíst, že všechny pivovary, které jsou na předních pozicích v rámci ČR, vlastní několik různých značek (v podstatě menších i větších pivovarů), díky čemuž mají lépe pokrytý trh. Objem jejich produkce je však celek za všechny značky, které společnosti vlastní. Pivovar Svijany se svojí šestou příčkou tak dokáže konkurovat i takto velkým pivovarům a to i přesto, že nevlastní žádné další pivovarské společnosti. Z tabulky je také patrné to, že PS měl celkový výstav za rok 2016 zhruba 625 000 hektolitřů. Tato produkce byla největší, jaké společnost dosáhla. Od roku 1998 výstav podniku neustále roste. V prvních letech prodej piva rostl strmě, v posledních několika letech objem produkce stále stoupá, avšak mnohem pomalejším tempem. Vývoj výstavu piva PS od roku 1998 ilustruje následující graf, který je sestaven dle nejdůležitějších mezníků v tomto vývoji.



Obrázek 4: Vývoj prodeje piva Pivovaru Svijany, a.s. v letech 1998-2016.

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů Pivovaru Svijany, a.s.

Protože obliba svijanského piva roste nejen na tuzemském trhu, ale i na trzích zahraničních, začal PS expandovat i za hranice ČR. Největším a nejdůležitějším krokem proto bylo již výše zmíněné založení dceřiné společnosti na Slovensku v roce 2014. Podkapitola 3.4 je věnována stručnějšímu popisu působení PS na zahraničních trzích, kapitola 4 však podrobněji rozebírá celý proces založení Svijany Slovakia, s.r.o. a činnost společnosti na dalších mezinárodních trzích.

3.3 Působení PS na domácím trhu

Tuzemský trh má PS pokryt třemi svými oblastními vedoucími, kteří mají pod svým vedením osmnáct obchodních zástupců (OZ).⁶² Všichni tyto OZ mají Českou republiku rozdělenou dle geografického uspořádání státu, ale také dle počtu zákazníků v regionu. Například na Prahu a Střední Čechy jsou dva obchodní zástupci a pro oblast Šluknova, Děčínska, Litoměřicka, Českolipska a Českokubuska je OZ pouze jeden. OZ se starají o své stávající zákazníky, jimiž jsou restaurace, velkoobchody, maloobchody apod., a vyhledávají zákazníky potenciální. V rámci péče o klienty je kromě prodeje piva nabízeno také jiné zboží, např. propagační materiály (sklenice na pivo, reklamní dekorace, oblečení atd.), výčepní zařízení a další služby s tímto spojené. O servis výčepních zařízení

⁶² Obchodní zástupce = pozice takto definovaná v pracovní smlouvě. V podstatě se jedná o práci manažera obchodu/prodeje.

se mohou starat sami majitelé či provozovatelé restaurací a hospod, nebo jimi najaté externí firmy či právě PS skrze své servisní techniky.

Ohledně marketingové komunikace v ČR, využívá Pivovar Svijany osobní i neosobní komunikační kanály. Osobní kanály představují jak prodejci (maloobchody či velkoobchody), tak obchodní zástupci. Neosobními kanály jsou myšleny média (noviny a časopisy, letáky, rádia, apod.). Společnost pravidelně nabízí různé slevové akce, drobné dárky k balením s pivem, pořádá soutěže na svých facebookových stránkách i v hospodách, kde při určitém množství konzumovaného piva může zákazník vyhrát ceny, účastní se kulturních akcí atd. O marketing se stará v podstatě celé obchodní oddělení včele s jeho vedoucím a marketingovým manažerem, a samozřejmě také vedení pivovaru.

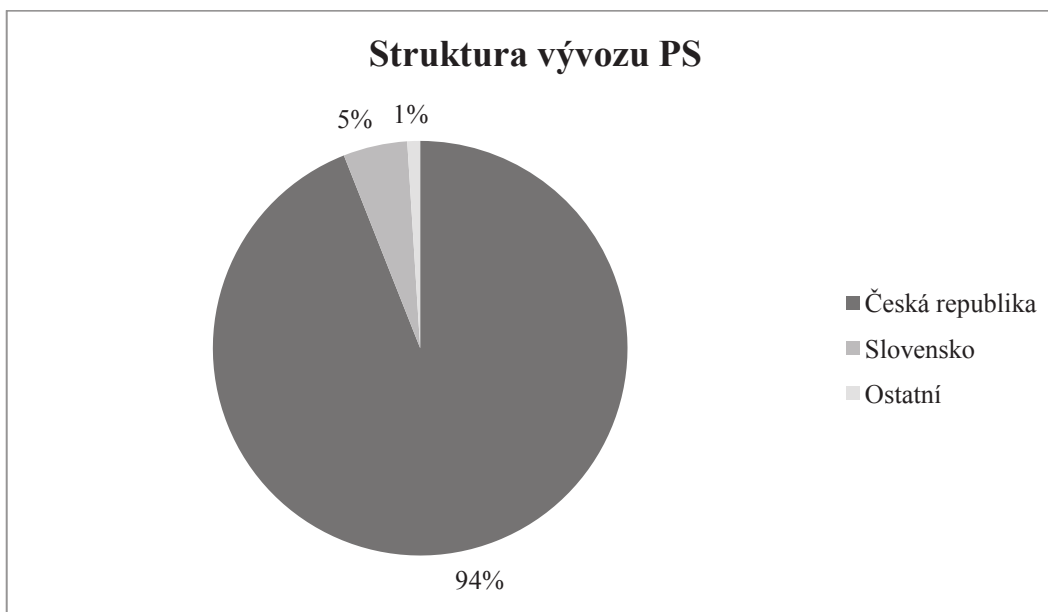
3.4 Působení PS na zahraničních trzích

Jak již bylo uvedeno výše, Pivovar Svijany má na Slovensku založenou jednu ze svých dceřiných společností, Svijany Slovakia, s.r.o. Tento podnik vznikl 27. května 2014 v důsledku rostoucí oblíbenosti svijanského piva i za hranicemi České republiky. SR je totiž největším exportním trhem Pivovaru Svijany. PS nejprve zásoboval slovenský trh pivem napřímo, tzn. zboží dovážel přímo ze Svijan k jednotlivým odběratelům. Po čase však tento způsob přestával být dostačujícím v důsledku rostoucího objemu odběratelů a proto se společnost rozhodla vybudovat zde právě dceřinou společnost, jejíž součástí jsou, kromě jiného, také skladové prostory. Vyjma Slovenska vyváží PS své výrobky také do Polska, Německa, Maďarska, Slovinska, Rakouska či Chorvatska.⁶³

Důvod, proč se PS rozhodl založit dceřinou společnost právě na Slovensku a ne v některé z jiných zemí, ve kterých také působí, ilustruje následující graf. SR je největším vývozním trhem podniku. Ze zhruba 6 % produkce směřující za hranice ČR putuje asi 5 % právě k našim sousedům.⁶⁴

⁶³ *Interní dokumenty*. Svijany: Pivovar Svijany, a.s., 2017.

⁶⁴ Tamtéž.



Obrázek 5: Struktura vývozu Pivovaru Svijany v roce 2017

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů Pivovaru Svijany, a.s.

Podstatnou informací je, že data, ze kterých vychází výše uvedený graf, jsou za rok 2017. Vytvoření detailnější struktury exportu podniku, která by porovnávala vývoj vývozu v jednotlivých zemích za několik posledních let, lze vytvořit, avšak její výsledek by byl ve své podstatě zbytečný. Příčinou je především to, že prioritou Pivovaru Svijany v prvopočátcích nebylo prorazit za každou cenu na zahraniční trhy, protože produkce společnosti zcela pokrývala trh tuzemský. Poptávka po svijanském pivu v zahraničí však pomalu vzrůstala, a proto podnik zareagoval a této poptávce se přizpůsobil. Dnes se PS snaží uspět i na mezinárodních trzích a rozšiřovat tak své možnosti. Na některé trhy ale společnost vstoupila teprve v letošním roce (např. Chorvatsko, které se řadí mezi větší zahraniční odbytíště), a tudíž porovnání vývoje exportu za poslední roky do různých států prozatím pozbývá smyslu.

Další příčinou, proč PS vyváží především do sousedních či méně vzdálených států, a proč jeho export netvoří vyšší procento je, že svijanské pivo ve všech druzích obalů, vyjma půllitrových plechovek, není pasterizované, ale pouze filtrované. Pivo si díky této tradiční výrobě uchovává své původní vlastnosti, avšak jeho trvanlivost je kratší než u piva pasterizovaného. Filtrované pivo má trvanlivost 30 – 90 dní, pasterizovaná piva mívají trvanlivost delší. Záleží na výrobcu piva, ale může to být například 180 či 270 dní.

4 Proces založení dceřiné společnosti Pivovaru Svijany, a.s. ve Slovenské republice

Základní podmínkou pro úspěšný vstup podniku na mezinárodní trhy je jejich průzkum. Na každém takovémto trhu jsou různé obchodní zvyklosti, politické a ekonomické situace nebo například právní normy. Je tedy důležité, aby firma provedla průzkum daného trhu, na jehož základě se může rozhodnout, zda na něj vstoupit či nikoliv.

Jak již bylo zmíněno, PS působí pouze v několika zemích, z nichž všechny jsou evropské. Vzhledem k tomu, že firma nejvíce vyváží na Slovensko, je v této kapitole analyzován slovenský trh, na který navazuje působení podniku v SK od počátku až po založení zdejší dceřiné společnosti. Je zde také věnována podkapitola týkající se činnosti PS na dalších zahraničních trzích.

4.1 Analýza trhu SR

Slovenská republika, jak zní oficiální název této země, vznikla 1. 1. 1993 rozdělením Československa. Je jedním ze středoevropských států sousedících s Českou republikou, Polskem, Ukrajinou, Maďarskem a Rakouskem. Hlavním městem tohoto státu je Bratislava ležící na západní straně poblíž hranic s Rakouskem. Oficiálním jazykem je slovenština. Rozloha země je 49 035 km² a žije zde necelých 5,5 milionu obyvatel, z nichž zhruba 86 % jsou věřící. Ve srovnání s ČR je to zhruba o 20 % více místní populace. Slovensko vstoupilo do Evropské unie (EU) v roce 2004 společně s devíti dalšími státy, mezi nimiž byla i Česká republika. Oficiální měnou je euro, které SR přijala k 1. 1. 2009.⁶⁵

4.1.1 PEST analýza

PEST analýza slouží k analýze makroprostředí a dělí jeho vlivy do čtyř kategorií. Každá z těchto kategorií obsahuje různé faktory, které mají vliv na chování podniku. Jedná se o faktory politicko-právní, ekonomické, sociální a kulturní, a technické a technologické.⁶⁶

⁶⁵ The World Factbook: Slovakia. In: *Central Intelligence Agency* [online]. 2017 [cit. 2017-11-14]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/lo.html>

⁶⁶ SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: GRADA Publishing, 2010, s. 131. ISBN 978-80-247-3339-5. Dostupné také z: <https://books.google.cz/books?id=V8AF1xLPekMC&pg=PA131&dq=pest+anal%C3%BDza&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwiTj5-1t77XAhVD1hoKHSfxBroQ6AEIKzAB#v=onepage&q=pest%20anal%C3%BDza&f=false>

4.1.1.1 Politicko-právní faktory

Tyto faktory se týkají struktury vlády, právních norem a tedy politické situace v zemi. Slovensko je parlamentní demokratická republika složená z celkem 8 krajů. Ústavní a zákonodárnou moc má Národní rada, jejímiž členy je 150 poslanců, kteří jsou voleni na 4 roky. Výkonnou moc má vláda a prezident, soudní moc vykonávají Ústavní soud a další soudy.⁶⁷

Současným prezidentem je Andrej Kiska, který kandidoval jako nezávislý a nestraničný uchazeč. Ve volbách zvítězil s 59,4 % hlasů a nastoupil do této funkce 15. června 2014. Volební období hlavy státu je stejně jako v ČR 5 let s možností volby na dvě po sobě jdoucí volební období.⁶⁸ Post předsedy vlády jmenovaného prezidentem republiky vykonává již potřetí Robert Fico. Premiérem byl již v letech 2006 – 2010, 2012 – 2016 a od roku 2016 dodnes.⁶⁹ V posledních volbách uskutečněných právě 5. března 2016 vyhrála s 28,3% hlasů jeho levicová politická strana Smer-SD.⁷⁰ Ta vytvořila koalici s trojicí pravicových stran SNS, Most-Híd a Sít'. Po dlouhých letech tak byla u našich sousedů vytvořena rozmanitá koalice ze stran s naprosto odlišnými názory. Tato situace však byla občany Slovenska vnímána rozporuplně vzhledem k rozdílnosti stran.⁷¹ Předsedou slovenského parlamentu je Andrej Danko,⁷² který je zároveň předsedou strany SNS.⁷³

SR je členem různých mezinárodních organizací.⁷⁴ Patří mezi ně již výše zmiňovaná EU, do které vstoupila v roce 2004, stejně jako do NATO. Další organizace, jejíž součástí tato země je, jsou OSN, OECD, OBSE, UNCTAD, WTO, WIPO, IMF, Interpol a další.

⁶⁷ Prezident Slovenskej republiky: Slovensko - História a zaujímavosti. *Kancelária prezidenta SR* [online]. Bratislava (Slovakia), 2017 [cit. 2017-11-14]. Dostupné z: <https://www.prezident.sk/page/historia-a-zaujímavosti/>

⁶⁸ The World Factbook: Slovakia. In: *Central Intelligence Agency* [online]. 2017 [cit. 2017-11-14]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/lo.html>

⁶⁹ Úrad vlády Slovenskej republiky: Predseda vlády SR – Životopis. *Úrad vlády Slovenskej republiky* [online]. Bratislava (Slovakia), 2017 [cit. 2017-11-14]. Dostupné z: <http://www.vlada.gov.sk/predseda-vlady-sr/>

⁷⁰ The World Factbook: Slovakia. In: *Central Intelligence Agency* [online]. 2017 [cit. 2017-11-14]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/lo.html>

⁷¹ Slovensko má novou vládu, Robert Fico je potřetí premiérem. *Aktuálně.cz* [online]. Praha: Economia, 2016 [cit. 2017-11-14]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/zahranici/slovensky-prezident-jmenoval-fica-premierem-nove-vlady/r~bde3a6baf12911e5b167002590604f2e/?redirected=1510687705>

⁷² Prezident Slovenskej republiky: Slovensko - História a zaujímavosti. *Kancelária prezidenta SR* [online]. Bratislava (Slovakia), 2017 [cit. 2017-11-14]. Dostupné z: <https://www.prezident.sk/page/historia-a-zaujímavosti/>

⁷³ The World Factbook: Slovakia. In: *Central Intelligence Agency* [online]. 2017 [cit. 2017-11-14]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/lo.html>

⁷⁴ Tamtéž.

Vzhledem k tomu, že ČR i SR jsou členy EU, podléhají vlastním právním normám Unie. Její aktivita pak podléhá předpisům, které jsou určeny smlouvami, jež byly demokraticky a dobrovolně schváleny všemi členskými státy EU.⁷⁵ Kromě toho však mají Česká a Slovenská republika mezi sebou uzavřeny různé mezinárodní smlouvy a dohody z odlišných oblastí. Příkladem může být „*Smlouva mezi Českou republikou a Slovenskou republikou o vzájemném uznávání rovnocennosti dokladů o vzdělání vydávaných v České republice a ve Slovenské republice*“ podepsaná 28. 11. 2013. Dále „*Smlouva mezi Českou republikou a Slovenskou republikou o spolupráci v boji proti trestné činnosti, při ochraně veřejného pořádku a při ochraně státních hranic*“, která byla uzavřena 27. 1. 2004, „*Smlouva mezi Českou republikou a Slovenskou republikou o dobrém sousedství, přátelských vztazích a spolupráci*“ podepsaná 23. 11. 1992 s platností od 1. 7. 1993, „*Dohoda mezi vládou České republiky a vládou Slovenské republiky o pravidlech původu zboží a metodách administrativní spolupráce*“ podepsaná 14. 12. 2001 a platná od 1. 1. 2002, „*Smlouva mezi Českou republikou a Slovenskou republikou o zamezení dvojího zdanění v oboru daně dědické a darovací*“ podepsaná 23. 11. 1992, „*Smlouva mezi Českou republikou a Slovenskou republikou o zamezení dvojímu zdanění a zabránění daňovému úniku v oboru daní z příjmu a z majetku*“ z 26. 3. 2002 a mnoho dalších.⁷⁶

4.1.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomická situace státu je dalším faktorem, který může mít vliv na rozhodnutí podniku o vstupu na daný trh. Po rozdělení Československa slovenská ekonomika zprvu trpěla v důsledku vysoké míry korupce a autoritářskému vedení země, avšak ekonomické reformy zavedené po roce 1998 nasměrovaly Slovensko na cestu silného růstu. SR je malá otevřená ekonomika řízená především exportem automobilů a elektroniky. Dle parity kupní síly vyjádřené jako HDP na obyvatele v amerických dolarech je tento stát na 60. místě v rámci celého světa, o 3 místa za ČR. Slovensko je již několik let regionálním lídrem FDI, atraktivním díky relativně levným, ale kvalifikovaným pracovním silám a příznivé geografické poloze v srdci Evropy. Největšími problémy ohrožujícími přitažlivost této ekonomiky je nedostatek již zmiňované pracovní síly, přetrvávající korupční

⁷⁵ Evropa – Oficiální internetové stránky EU: Právo EU – Smlouvy EU. *Evropská komise – Oddělení pro komunikaci* [online]. Brusel (Belgium), 2017 [cit. 2017-11-15]. Dostupné z: https://europa.eu/european-union/law/treaties_cs

⁷⁶ Ministerstvo zahraničních věcí České republiky: Slovensko – Seznam platných mezinárodních smluv s Českou republikou. *MVZ ČR* [online]. 2017 [cit. 2017-11-16]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/slovensko/smlouvy/index.html

problémy, nedostatečné soudnictví a nízká míra inovací.⁷⁷ Následující tabulka ilustruje vývoj základních makroekonomických ukazatelů v SR za posledních 5 let.

Tabulka 2: Základní makroekonomické ukazatele Slovenska v letech 2012 – 2016

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Ukazatel					
HDP (meziroční změna v %)	1,7	1,5	2,8	3,9	3,3
HDP v tržních cenách (v milionech EUR, v běžných cenách)	72 703,5	74 169,9	76 087,8	78 896,4	81 154,0
Reálné HDP na obyvatele (v EUR)	13 400	13 700	14 000	14 600	14 900
HDP na obyvatele (v PPS)	76	77	77	77	77
Inflace (průměrné roční tempo růstu v %)	3,7	1,5	-0,1	-0,3	-0,5
Míra nezaměstnanosti (v %, z celkové populace)	8,8	9,0	8,4	7,3	6,2
Export zboží a služeb (v % HDP)	91,4	93,8	91,9	93,0	94,6
Import zboží a služeb (v % HDP)	87,8	89,6	88,4	91,4	91,1

Zdroj: Vlastní zpracování podle: Database - Eurostat. In: *Eurostat* [online]. European Commission [cit. 2017-11-19]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

Hrubý domácí produkt určuje výkonnost ekonomiky a je definován jako hodnota veškerého zboží a služeb vyprodukovaných na daném území snížených o hodnotu zboží a služeb používaných při jejich tvorbě. Databáze Eurostat uvádí také HDP na obyvatele pomocí standardu kupní síly (PPS). Tento standard je ve své podstatě společná měna, která eliminuje rozdíly v cenových úrovních mezi jednotlivými zeměmi, a proto mezi nimi umožňuje smysluplné srovnání HDP. Průměr EU je roven 100 PPS.⁷⁸ Dle tabulky měla SR

⁷⁷ The World Factbook: Slovakia. In: *Central Intelligence Agency* [online]. 2017 [cit. 2017-11-17]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/lo.html>

⁷⁸ Eurostat: GDP per capita in PPS. In: *Eurostat* [online]. 2017 [cit. 2017-11-19]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tec00114&plugin=1>

v minulém roce PPS roven 77, z čehož vyplývá, že úroveň HDP na osobu této země je nižší než průměr Evropské unie. Pro porovnání, Česká republika měla v roce 2016 PPS roven 88.

Kupní síla je „ukazatelem disponibilního příjmu na jednoho obyvatele po odpočtu daní a příspěvků na charitu“, a je spojená s výdaji spotřebitelů na stravu, bydlení, služby, pojištění, dopravu, dovolené apod.⁷⁹ V žebříčku 42 zemí Evropy s nejvyšší kupní silou se Slovensko v roce 2015 umístilo na 25. místě⁸⁰, v loňském roce si o jednu příčku polepšilo. ČR se v posledních letech drží na 26. pozici.⁸¹ Evropský průměr kupní síly je 13 636 EUR. Největší kupní síla v rámci SR je v Bratislavském kraji, a to 11 131 EUR na obyvatele. Nejbliže k celkovému slovenskému průměru má Trnavský kraj se 7 843 EUR na obyvatele, a nejslabším je kraj Prešovský, kde na obyvatele připadá 6 554 EUR.⁸²

Z výše uvedené tabulky také vyplývá, že v posledních pěti letech míra inflace na Slovensku klesala. Od roku 2014 se tato země dokonce potýká s mírnou deflací, tzn. s mírným poklesem cenové hladiny. Míra nezaměstnanosti se zde také snižuje, avšak stále je nad celkovou mírou nezaměstnanosti EU, která byla v roce 2016 5,5 %. ČR má jednu z nejnižších měr nezaměstnanosti, i nižší než samotný evropský průměr. V loňském roce činila 2,6 %, což je o více než 3 % méně oproti SR.⁸³

Poměr veřejného dluhu SR k HDP se od roku 2013 snižuje. A to v důsledku přijetí ústavního zákona o rozpočtové odpovědnosti slovenskou vládou. Naopak zahraniční zadluženost Slovenska průběžně stoupá. Na této zadluženosti se podílí dlouhodobé dluhy vlády v podobě půjček a dluhopisů, podnikové dluhy, krátkodobé dluhy NBS a dluhy KB.

⁷⁹ GfK: Kupní síla Evropanů roste. In: *GfK, Czech* [online]. 2015 [cit. 2017-11-19]. Dostupné z: <http://www.gfk.com/cz/insights/press-release/kupni-sila-evropanu-roste/>

⁸⁰ GfK: Kúpna sila Slovákov dosahuje viac ako polovicu európskeho priemeru. In: *GfK, Slovakia* [online]. 2015 [cit. 2017-11-19]. Dostupné z: <http://www.gfk.com/sk/insights/news/kupna-sila-slovakov-dosahuje-viac-ako-polovicu-europskeho-priemeru/>

⁸¹ GfK: Celkový objem kupní síly obyvatel České republiky je nejvyšší za posledních 10 let. In: *GfK, Czech* [online]. 2016 [cit. 2017-11-19]. Dostupné z: <http://www.gfk.com/cz/insights/press-release/celkovy-objem-kupni-sily-obyvatel-ceske-republiky-je-nejvyssi-za-poslednich-10-let/>

⁸² GfK: Kúpna sila Slovákov dosahuje viac ako polovicu európskeho priemeru. In: *GfK, Slovakia* [online]. 2015 [cit. 2017-11-19]. Dostupné z: <http://www.gfk.com/sk/insights/news/kupna-sila-slovakov-dosahuje-viac-ako-polovicu-europskeho-priemeru/>

⁸³ Eurostat: Total unemployment rate. In: *Eurostat* [online]. 2017 [2017-11-19]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tsdec450&language=en>

V roce 2016 byla zahraniční zadluženost SR 73,8 mld. EUR.⁸⁴ Průměrná mzda našich sousedů v posledních letech roste. V loňském roce se vyšplhala na 912 EUR. Meziročně se tak nominálně zvýšila o 3,3 %. Nejvyšší úroveň průměrné měsíční mzdy byla v odvětví komunikace, kde dosáhla výše 1 892 EUR. O něco méně pak byla tato mzda v oblasti finančních a pojišťovacích činností a na třetím místě byl obor dodávky energií. Naopak nejnižší úroveň průměrné nominální mzdy, 613 EUR, měli zaměstnanci ubytovacích a stravovacích služeb.⁸⁵

Vstupem do EU se SR zavázala k cílům⁸⁶ spojeným, kromě jiného, také se zahraniční rozvojovou spoluprací. V roce 2016 Slovensko na tuto spolupráci věnovalo necelých 100 mil. EUR. V porovnání s předešlým rokem to je o 27 % více. Nejvíce financí bylo poskytnuto na Ukrajinu, do Keni, Moldavska, Afghánistánu a Sýrie. I přes to však SR tyto cíle nezvládá plnit a stále se pohybuje pod hranicí výdajů na rozvojovou spolupráci, ke které se zavázala.

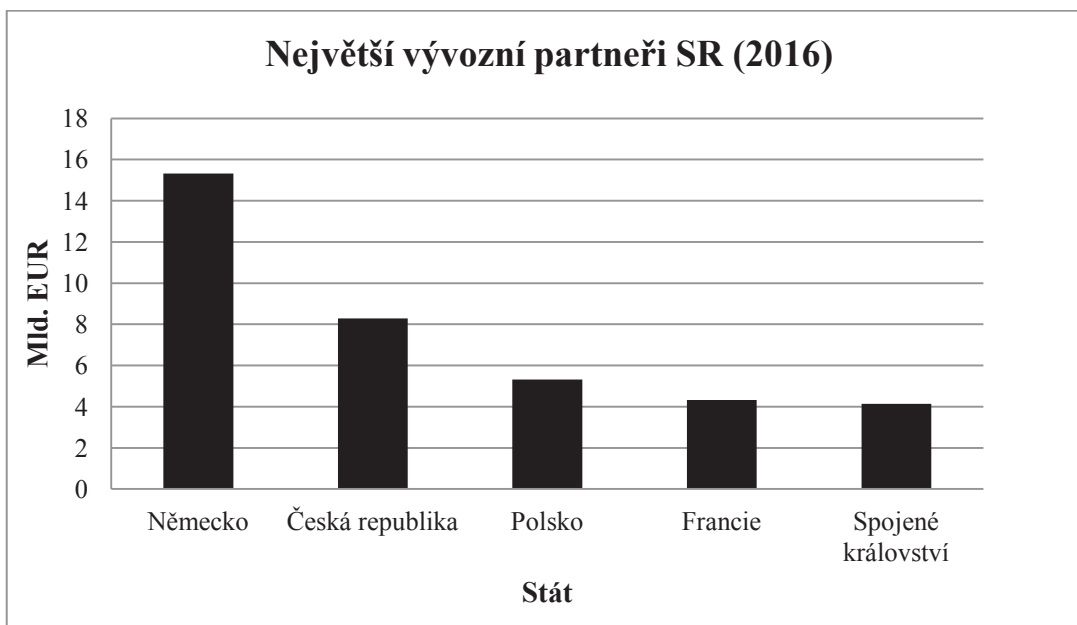
Na obrázku č. 6 je zobrazeno pět největších vývozních partnerů Slovenska za loňský rok, tzn. za rok 2016.⁸⁷ Řadí se mezi ně Německo s objemem 15,32 mld. EUR, ČR (8,28 mld. EUR), Polsko (5,32 mld. EUR), Francie (4,32 mld. EUR) a Spojené království (4,14 mld. EUR). Konkrétní firmy, které patří mezi největší slovenské vývozce, jsou Volkswagen Slovakia, KIA Motors Slovakia, Samsung Electronics, Slovnaft, U.S. Steel Košice a další.

⁸⁴ Slovensko: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled. In: *BusinessInfo.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-11-19]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/slovensko-zakladni-charakteristika-teritoria-17583.html>

⁸⁵ Priemerná mzda na Slovensku vlani dosiahla 912 eur. In: *Ekonomika.sme.sk* [online]. 2017 [cit. 2017-11-20]. Dostupné z: <https://ekonomika.sme.sk/c/20476978/priemerna-mzda-na-slovensku-vlani-dosiahla-912-eur.html>

⁸⁶ Slovensko: Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR. In: *BusinessInfo.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-11-22]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/slovensko-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr-17586.html>

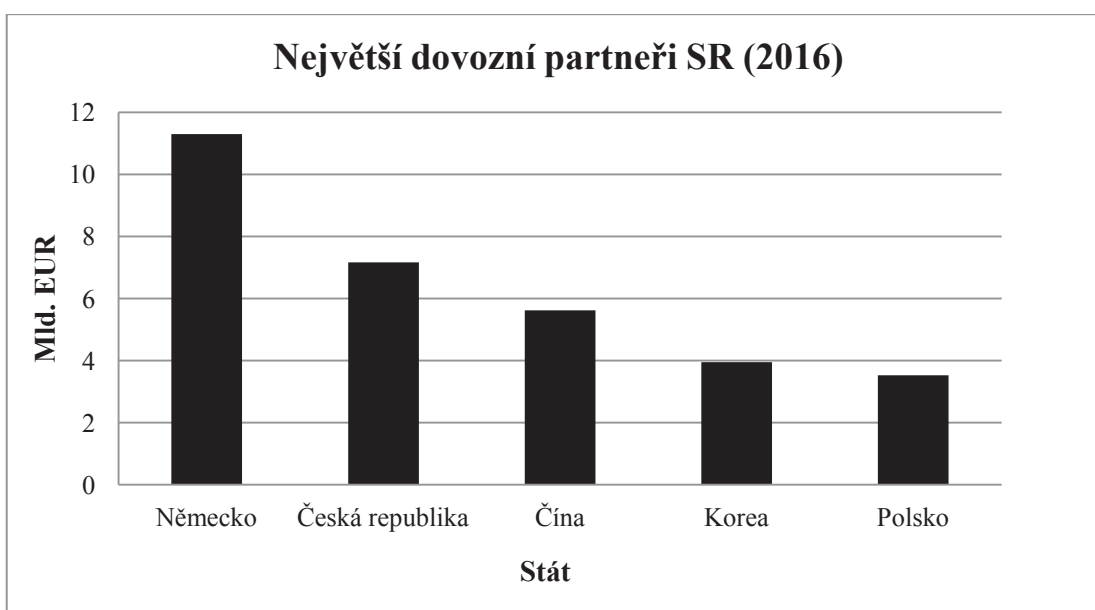
⁸⁷ Slovensko: Zahraniční obchod a investice: Obchodní bilance za posledních 5 let – vývoz, dovoz, saldo. In: *BusinessInfo.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-11-22]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/slovensko-zahranicni-obchod-a-investice-17584.html#sec1>



Obrázek 6: Největší vývozní partneři Slovenska v roce 2016

Zdroj: Vlastní zpracování podle: Slovensko: Zahraniční obchod a investice: Teritoriální struktura – postavení v (k) EU. In: *BusinessInfo.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-11-22]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/slovensko-zahranicni-obchod-a-investice-17584.html#sec2>

Obrázek č. 7 naopak zobrazuje pět největších dovozních partnerů Slovenska za rok 2016. První dvě místa obsadili, stejně jako u vývozu, Německo s objemem 11,29 mld. EUR, a Česká republika s velikostí obchodu 7,16 mld. EUR. Třetí místo patří Číně (5,62 mld. EUR), čtvrté obsadila Korea (3,95 mld. EUR) a páté Polsko (3,53 mld. EUR).



Obrázek 7: Největší dovozní partneři Slovenska v roce 2016

Zdroj: Vlastní zpracování podle: Slovensko: Zahraniční obchod a investice: Teritoriální struktura – postavení v (k) EU. In: *BusinessInfo.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-11-22]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/slovensko-zahranicni-obchod-a-investice-17584.html#sec2>

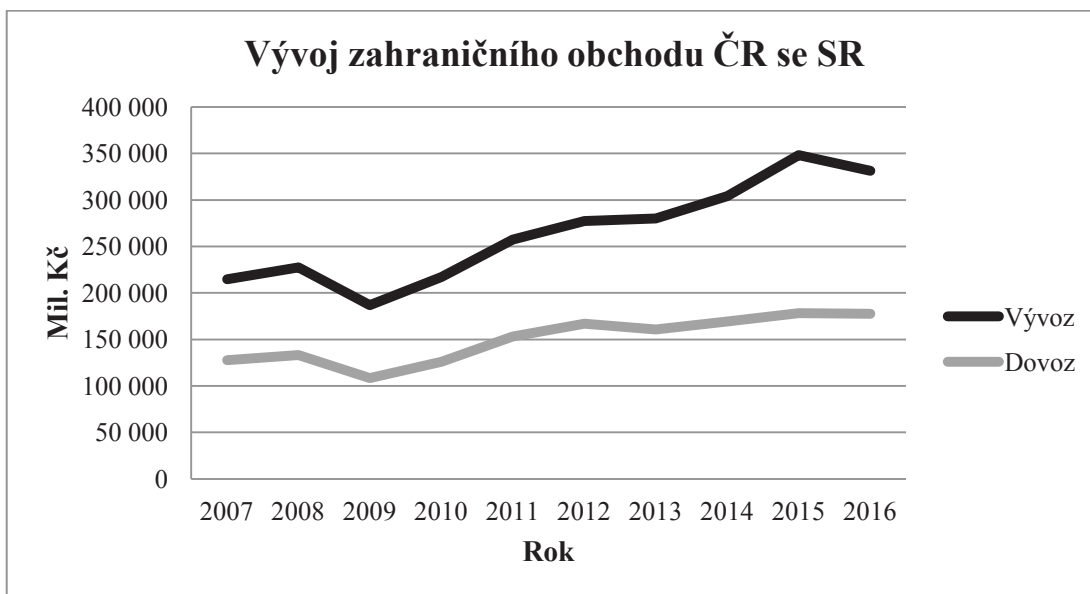
Pro Českou republiku je Slovensko druhým největším vývozním partnerem a čtvrtým (v některých letech bylo i pátým) dovozním partnerem.⁸⁸ Pět největšími exportními položkami v tomto obchodě jsou „*části, součásti a příslušenství motorových vozidel, osobní auta, motorová vozidla, kohoutky a ventily na potrubí či části a součásti na stroje a zařízení*“. Všechny tyto komodity spadají dle standardní mezinárodní klasifikace zboží do skupin SITC 6 (tržní výrobky tříděné hlavně podle materiálu), SITC 7 (stroje a dopravní prostředky) či SITC 8 (průmyslové spotřební zboží).⁸⁹ Naopak pět největších importních položek ze SR do ČR jsou „*ropné oleje a ropné plyny, léky, polymery a polyacetáty, odpady z plastů, fólie, výrobky z kaučuku nebo neopracované dřevo*“.⁹⁰ Tyto výrobky spadají do skupin SITC 2 (suroviny nepoživatelné s výjimkou paliv), SITC 3 (minerální paliva, maziva a příbuzné materiály), SITC 5 (chemikálie a příbuzné výrobky jinde neuvedené) a SITC 6 (tržní výrobky tříděné hlavně podle materiálu).⁹¹ Zvláštností je, že i přesto, že se obchodu s českým pivem na Slovensku daří, nepatří tento druh zboží mezi nejatraktivnější a největší položky. Vývoj vývozu z ČR do SR a dovozu ze SR do ČR ilustruje následující graf.

⁸⁸ Odbor statistiky zahraničního obchodu. Zahraniční obchod ČR – roční údaje – 2016: Pořadí států podle výše vývozu a dovozu. In: *Český statistický úřad* [online]. 2017 [cit. 2017-11-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/45964044/241015-1706.pdf/f3cd2a8d-0d57-4236-81f3-26b00de612a2?version=1.0>

⁸⁹ United Nations Statistics Division: Detailed structure and explanatory notes – SITC Rev. 4. In: *unstats.un.org* [online]. United Nations [cit. 2017-12-5]. Dostupné z: <https://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcst.asp?Cl=28>

⁹⁰ Slovensko: Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR. In: *BusinessInfo.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-11-20]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/slovensko-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr-17586.html>

⁹¹ United Nations Statistics Division: Detailed structure and explanatory notes – SITC Rev. 4. In: *unstats.un.org* [online]. United Nations [cit. 2017-12-5]. Dostupné z: <https://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcst.asp?Cl=28>



Obrázek 8: Vývoj zahraničního obchodu ČR se SR v letech 2007 – 2016

Zdroj: Vlastní zpracování podle: ČSÚ: Zahraniční obchod se zbožím – přeshraniční pojetí – časové řady. In: *czso.cz* [online]. Český statistický úřad, 2017 [cit. 2017-11-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/vzoph_cr

Z obrázku č. 8 je patrné, že vývoj vývozu z ČR do SR a dovozu ze SR do ČR v posledních deseti letech roste. Jediným obdobím, kdy došlo k poklesu zahraničního obchodu mezi těmito dvěma státy, byly roky 2008 a 2009. Důvodem byla ekonomická krize, která zasáhla Evropu v důsledku hypoteční krize v USA. Další mírný pokles, především co se týče vývozu z ČR do SR, byl zaznamenán v loňském roce.

4.1.1.3 Sociální a kulturní faktory

Tyto faktory se týkají především demografických údajů, obchodních zvyklostí a životního stylu obyvatel Slovenska. V červenci letošního roku měla SR celkový počet obyvatel 5 445 829. Míra růstu obyvatelstva je -0,01 %, z čehož vyplývá, že úmrtnost převyšuje porodnost. Okolo 45 % z celkového počtu slovenské populace jsou lidé mezi 25 – 54 lety, průměrný věk obyvatel je 40,5 let. Slováci se dožívají přibližně 74 let, Slovenky 81 let.

Oficiálním jazykem této země je slovenština. Nemalý podíl v používaných jazycích tvoří také maďarština a lze se zde setkat také s romštinou či rusínštinou. Z obyvatel je 86,5 % věřících. Většina z nich (62 %) jsou římskí katolíci, dále protestanti, řečtí katolíci či lidé jiného vyznání. Zbýlých 13,5 % jsou ateisté. Tento fakt je výsledkem složení obyvatelstva,

jelikož necelých 81 % tvoří Slováci, zhruba 10 % Maďaři, 2 % Romové a zbylý podíl je složen z dalších národností, mezi nimiž jsou například Češi, Rusové či Ukrajinci.⁹²

Co se týče povahy Slováků,⁹³ je tento národ mnohem emocionálnější a temperamentnější než Češi. Během obchodních jednání bývají oproti nám mnohem otevřenější a upřímnější, avšak daleko přizpůsobivější. Podobně jako Češi, ani Slováci si příliš nepotrpí na formality a etiketu. K ženám se však umí chovat daleko zdvořileji než my. Slovenští obchodníci někdy mohou působit až lehkomyšlně či nadměrně optimisticky, proto bývá výhodou přijít na jednání s nimi důkladně připraven a mít jasně stanovený cíl, kterého během obchodu dosáhnout. Nebývá ale doporučováno uzavírat obchody hned na prvním setkání, protože Slováci obvykle potřebují více času na rozmyšlenou. Lidé ze Slovenska však bývají vzdělaní i podnikaví.

Ohledně spotřeby piva u našich sousedů jeho množství v posledních letech klesá. Příčinnou může být zvýšení spotřební daně v minulých letech a jiný životní styl současné generace mladých lidí. Ti jsou zvyklí spíše na slazené nápoje. Pivo se jim tak může zdát hořké. PS svůj podíl na exportu na Slovensko zvyšuje a za to může vděčit nejspíše spotřebitelům ze starších generací, kteří byli české pivo naučení pít již z minulosti, kdy například plnili povinnou vojenskou službu v Čechách. Slováci totiž preferují spíše své domácí značky pív. V celkovém množství vypitých pív pochází každé čtvrté z ČR a tato spotřeba se postupně zvyšuje. I přes pokles celkové spotřeby piva tedy dovoz českého piva na Slovensko roste. V minulosti export českého piva k našim sousedům nebyl tak úplně jednoduchý. Po rozdělení Československa byly zavedeny množstevní kvóty na dovoz piva z ČR do SR. Postupně ale byly zrušeny.⁹⁴

4.1.1.4 Technické a technologické faktory

Posledními faktory z PEST analýzy jsou faktory technické a technologické. I přes to, že se Slovensko řadí mezi rozvinuté ekonomiky, je jednou ze zemí EU, které na výzkum a vývoj poskytují nejméně financí. V reakci na tuto skutečnost se SR rozhodla v letošním roce

⁹² The World Factbook: Slovakia. In: *Central Intelligence Agency* [online]. 2017 [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/lo.html>

⁹³ Etiketa obchodního jednání na Slovensku. In: *BusinessInfo.cz* [online]. 2011 [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/etiketa-obchodniho-jednani-na-slovensku-568.html>

⁹⁴ Na Slovensko se loni vyvezlo 855 tisíc hektolitrů českého piva. In: *Novinky.cz* [online]. 2015 [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/367494-na-slovensko-se-loni-vyvezlo-855-tisic-hektolitr-u-ceskeho-piva.html>

zahájit dotační program pro firmy, které budou právě do výzkumu, vývoje a inovací investovat. Program se vztahuje na všechny kraje v zemi vyjma kraje Bratislavského, který v rámci EU patří k nejrozvinutějším. Ještě v roce 2015 byly výdaje na výzkum a vývoj na Slovensku ve výši 0,89 % HDP, v roce 2016 to bylo 1,19 % HDP.⁹⁵ Pro porovnání, Česká republika vynaložila na výzkum a vývoj v roce 2015 1,93 % HDP, o rok později to bylo o něco méně, a to 1,68 % HDP.⁹⁶

Jedním z cílů Lisabonské agendy je stanovení vhodných podílů pro financování výzkumu a vývoje – 1/3 z veřejných prostředků a 2/3 ze soukromého sektoru.⁹⁷ Dle údajů Statistického úřadu EU bylo v roce 2015 na Slovensku financováno 25,1 % hrubých domácích výdajů na výzkum a vývoj (GERD) z podnikatelského sektoru. Dalších 31,9 % z celkového množství GERD bylo financováno z vládního sektoru, 3,3 % z vysokoškolského vzdělávání, 0,3 % ze soukromého neziskového sektoru a 39,4 % ze zahraničí. Pro porovnání, Česká republika v roce 2015 měla bilanci 34,5 % z celkového množství GERD z podnikatelského sektoru, 32,2 % z vládního sektoru, 0,7 % z vysokoškolského vzdělávání, 0,1 % ze soukromého neziskového sektoru a 32,5 % ze zahraničí.⁹⁸

Telekomunikační systém v SR je moderní, v posledních letech rychle rostoucí. Společnost Slovak Telecom zde vlastní téměř monopol na pevné linky, celostátní mobilní služby zde poskytují čtyři společnosti. Celkem 4 382 558 obyvatel, kteří představují 80,5 %, využívá internet.

Na Slovensku se nachází celkem 29 letišť, z nichž 8 je mezinárodních. Jedná se o letiště v Bratislavě, Košicích, Popradu, Sliači a Piešťanech, která poskytují pravidelné

⁹⁵ Slovensko chystá investice do vědy. Bratislavští mají ale smůlu. In: *Týden.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: https://www.tyden.cz/rubriky/veda/slovensko-chysta-investice-do-vedy-bratislavsti-maji-ale-smulu_420419.html

⁹⁶ Výzkum a vývoj. In: *czso.cz* [online]. Český statistický úřad, 2017 [cit. 2017-12-19]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/statistika_vyzkumu_a_vyvoje

⁹⁷ Eurostat: Gross domestic expenditure on R&D (GERD) by source of funds - % of total GERD. In: *Eurostat* [online]. European Commission [2017-12-14]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/web/table/description.jsp>

⁹⁸ Eurostat: Gross domestic expenditure on R&D (GERD) by source of funds. In: *Eurostat* [online]. European Commission [2017-12-14]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tsc00031&plugin=1>

mezinárodní lety. Dále pak Žilina, Nitra a Prievidza, jejichž lety jsou nepravidelné.⁹⁹ Vodní cesty představují zhruba 170 km, z nichž veškerou část využívanou pro lodní dopravu představuje řeka Dunaj. Hlavními přístavy jsou Komárno a Bratislava. Železnice tvoří okolo 3 600 km a plní důležitou funkci v nákladní přepravě. Co se týče silnic, ty tvoří necelých 55 000 km a jsou do nich počítány silnice místní, státní, ale také dálnice.¹⁰⁰

Podnikatelé při průzkumu trhu mimo jiné zjišťují, co všechno takový vstup obnáší, jaké jsou překážky a jak si daná země stojí např. v celosvětovém měřítku či měřítku evropském. Světová banka¹⁰¹ má sestaveno hodnocení ekonomik, které je založeno na jednoduchosti podnikání. Jednotlivé ekonomiky jsou v tomto žebříčku seřazeny od 1 do 190 (dle počtu zemí) a samotné pořadí je tříděno dle deseti různých témat, z nichž každý sestává z několika ukazatelů. Takovéto uspořádání poskytuje lepší informovanost podnikům, které v dané zemi chtějí zahájit a provozovat své podnikání. Jednotlivé kategorie a umístění Slovenska v celosvětovém žebříčku je následující:

- Zahájení podnikání – SR na 83. místě (první je Nový Zéland, ČR je na 81. příčce)
- Vyřizování stavebních povolení – SR na 91. místě (první Dánsko, ČR na 127. příčce)
- Získání elektrické energie – SR na 57. místě (první Spojené arabské emiráty, ČR je 15.)
- Registrace majetku – Slovensko na 7. příčce (první Nový Zéland, ČR na 32. pozici)
- Získání úvěru – Slovensko na 55. pozici (první Nový Zéland, ČR je 42.)
- Ochrana minoritních investorů – SR na 89. místě (první Kazachstán, ČR je 62.)
- Placení daní – Slovensko na 49. příčce (první Spojené arabské emiráty, ČR na 53. místě)
- Obchodování přes hranice – Slovensko na 1. místě společně s několika dalšími zeměmi, mezi nimiž je i ČR
- Vymáhání smluv – SR na 84. pozici (první je Korea, ČR na 91. příčce)
- Řešení platební neschopnosti – SR na 42. místě (první je Japonsko, ČR na 25. pozici)

⁹⁹ Zoznam letísk. In: *Dopravný úrad* [online]. 2016 [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: http://letectvo.nsat.sk/wp-content/uploads/sites/2/2014/08/Zoznam-let%C3%ADsk-1_2016.pdf

¹⁰⁰ The World Factbook: Slovakia. In: *Central Intelligence Agency* [online]. 2012 [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/lo.html>

¹⁰¹ Doing Business: Economy Rankings. In: *Doingbusiness.org* [online]. The World Bank, 2017 [cit. 2017-12-15]. Dostupné z: <http://www.doingbusiness.org/rankings?region=oced-high-income>

Na základě výše uvedených údajů lze konstatovat, že podnikání na Slovensku není příliš složité. Tento stát se dokonce řadí mezi jednu ze zemí s nejsnazší registrací majetku či s nejjednodušším obchodováním přes hranice. V rámci hodnocení všech 190 ekonomik je SR stabilně umístěno do první poloviny žebříčku.

4.1.2 Založení s.r.o. na Slovensku

Společnost s ručením omezeným na Slovensku může založit 1 – 50 osob (společníků) na základě zakladatelské listiny (jeden zakladatel) či společenské smlouvy (více než dva zakladatelé). Zakladatelem může být fyzická (FO) i právnická osoba (PO), avšak jedna FO může být jediným společníkem nanejvýš ve třech obchodních společnostech a s.r.o., která má jediného společníka, nemůže být jediným společníkem či zakladatelem v jiné obchodní společnosti.¹⁰²

Zakladatelská listina a společenská smlouva musí obsahovat určité náležitosti,¹⁰³ kterými jsou:

- Název a sídlo společnosti
- Označení společníků
- Předmět podnikání
- Výše základního vkladu, jednotlivých vkladů společníků a splacených vkladů vč. způsobu a doby splácení (v případě nepeněžních vkladů také předmět a určení peněžní částky, v jaké se nepeněžní vklad započítává)
- Jména, bydliště a rodná čísla jednatelů společnosti a způsob, jakým jednají za společnost
- Jména, bydliště a rodná čísla členů dozorčí rady, pokud je zřizována
- Určení správce vkladu
- Orgány společnosti vč. jejich působnosti
- Výše rezervního fondu, pokud je vytvořen
- Výhody poskytnuté osobám podílejícím se na založení společnosti
- Předpokládané náklady společnosti související s jejím založením
- Notářsky ověřené podpisy zakladatelů společnosti
- Další údaje, pokud jsou zákonem stanovené

¹⁰² Ako založiť s.r.o. v roku 2017. In: *Podnikajte.sk* [online]. 2016 [cit. 2017-12-08]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/start-podnikania/c/3021/category/sro/article/ako-zalozit-sro-2017.xhtml>

¹⁰³ Tamtéž.

Společnost s ručením omezeným ručí za své závazky celým svým majetkem a společníci do výše nesplaceného vkladu. Tento vklad je minimálně 750 EUR. Minimální hodnota jmění společnosti musí být alespoň 5 000 EUR. Do loňského roku (tj. 2016) byli zakladatelé povinni vložit alespoň 30 % vkladu a zároveň nejméně 2 500 EUR do banky, stanovit správce vkladu a prokázat jeho skutečnost. Od roku 2016 už tomu tak být nemusí a organizace mohou vklady dávat i v hotovosti do pokladny. Správce vkladu však stále stanoven být musí.¹⁰⁴

Po vypracování dokumentů (zakladatelská listina, společenská smlouva) je povinností mít splacené všechny vklady. Potom je možné získat od daňového úřadu potvrzení o tom, že společníci nemají žádné nedoplatky na cle nebo dani. Potvrzení se zkoumá ke dni podání žádosti o živnostenské oprávnění, která se může podat osobně, poštou či elektronicky. V případě elektronické žádosti je třeba mít ověřený elektronický podpis společníků. Posledním krokem je podání Návrhu na zápis do Obchodního registru. K tomuto návrhu se přikládá: společenská smlouva nebo zakladatelská listina, stanovy (pokud existují), prohlášení zakladatelů a správce vkladu, živnostenský list (pokud se jedná o podnikání na základě živnosti, což u spol. s r.o. bývá většinou), potvrzení od daňového úřadu a doklad o zaplacení soudního poplatku. Všechny tyto dokumenty jsou následně podány u příslušného soudu.¹⁰⁵ Následně je třeba zaregistrovat se k dani z příjmů, DPH, sociálnímu pojištění a dalším pojištěním.¹⁰⁶

V roce 2014¹⁰⁷, kdy vznikla společnost Svijany Slovakia, s.r.o., bylo povinností zakladatele vložit část základního kapitálu společnosti do banky. Dokumenty, které v tomto roce byly nutné pro založení společnosti, jsou:

- Zakladatelská listina nebo společenská smlouva
- Prohlášení jediného zakladatele o tom, že není společníkem ve více než 2 společnostech s ručením omezeným

¹⁰⁴ Založenie spoločnosti s ručením obmedzeným. In: *Investicne.sk* [online]. 2017 [cit. 2017-12-08]. Dostupné z: <http://www.investicne.sk/2017/06/27/zalozenie-spolocnosti-s-rucenim-obmedzenym/>

¹⁰⁵ Založenie spoločnosti s ručením obmedzeným. In: *Investicne.sk* [online]. 2017 [cit. 2017-12-08]. Dostupné z: <http://www.investicne.sk/2017/06/27/zalozenie-spolocnosti-s-rucenim-obmedzenym/>

¹⁰⁶ Doing Business: Ease of Doing Business in Slovak Republic. In: *Doingbusiness.org* [online]. The World Bank, 2017 [cit. 2017-12-08]. Dostupné z: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/slovakia#starting-a-business>

¹⁰⁷ Založenie s.r.o. v roku 2014. In: *Podnikajte.sk* [online]. 2014 [cit. 2017-12-09]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/start-podnikania/c/1264/category/sro/article/zalozenie-sro-2014.xhtml>

- Čestné prohlášení o tom, že podnikatel „nemá povinnost dokládat k návrhu na zápis společníka do Obchodního rejstříku souhlas správce daně“¹⁰⁸
- Prohlášení správce vkladu o splacení vkladu
- Souhlas vlastníka nemovitosti se zřízením sídla společnosti nebo nájemní smlouva
- Výpis z Obchodního rejstříku
- Podpisový vzor jednatele, resp. jednatelů
- Vlastnický list na nemovitost, ve které bude mít společnost sídlo
- Souhlas správce daně se zápisem v Obchodním registru
- Potvrzení banky o otevření bankovního účtu a připsání peněžní částky představující základní kapitál

Povinností podnikatele bylo, stejně jako dnes, registrovat se k dani z příjmu a DPH. Celý proces založení a vzniku s.r.o. v roce 2014 trval minimálně dva týdny, avšak nebylo neobvyklé, že tento průběh trval i pět a více týdnů.

Společníky Svijany Slovakia, s.r.o. jsou dceřiná společnost PS, Pivovar Svijany – Distribuce, s.r.o., a slovenská firma KLIMATI ČP, spol. s r.o. Jednateli Svijany Slovakia jsou Vratislav Žitka – vedoucí obchodního oddělení Pivovaru Svijany, Ing. Alexander Prošek – koordinátor pro slovenské obchodní oddělení, a Ivan Čulák, který je zároveň jednatelem i společníkem firmy KLIMATI ČP.¹⁰⁹ Tato společnost vlastní prostory, ve kterých sídlí podnik Svijany Slovakia.

Společnost Pivovar Svijany – Distribuce vložila do slovenské dceřiné společnosti základní kapitál ve výši 32 000 EUR. Druhý ze společníků, podnik KLIMATI ČP složil základní kapitál ve výši 8 000 EUR. Celkové základní jmění společnosti Svijany Slovakia, s.r.o. v celém splaceném rozsahu je tak 40 000 EUR.¹¹⁰ Dalšími prvotními náklady na založení této dceřiné společnosti byly správní poplatky.¹¹¹

¹⁰⁸ Založení s.r.o. na Slovensku – postup v 9 krocích. In: *iPodnikatel.cz* [online]. 2014 [cit. 2017-12-09]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zalozeni-obchodni-spolecnosti/zalozeni-s-r-o-na-slovensku-postup-v-9-krocich/Postup-zalozeni-s.r.o.-na-Slovensku-%E2%80%93-pokracovani.html>

¹⁰⁹ Ministerstvo spravodlivosti Slovenskej republiky: Obchodný register na internete. In: *orsr.sk* [online]. 2017 [cit. 2017-12-09]. Dostupné z: <http://orsr.sk/vypis.asp?ID=209720&SID=7&P=0>

¹¹⁰ Tamtéž.

¹¹¹ Založení s.r.o. v roku 2014. In: *Podnikajte.sk* [online]. 2014 [cit. 2017-12-09]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/start-podnikania/c/1264/category/sro/article/zalozenie-sro-2014.xhtml>

Celkové náklady Pivovaru Svijany na založení společnosti Svijany Slovakia, s.r.o. tak byly 32 000 EUR jako základní kapitál a zhruba 370 EUR v podobě správních poplatků.¹¹² Dále je zde měsíčně placen pronájem budovy sídla dceřiné společnosti a cena za přepravu zboží ze Svijan do Hlohovce. PS totiž nemá svou vlastní autodopravu, ale využívá služeb externích autodopravců. Ti mají se společností smlouvy a starají se o každodenní závozy piva po České republice a různě časté závozy na Slovensko, do Polska a do Chorvatska. Do slovenského Hlohovce se pivo dováží z ČR minimálně dvakrát týdně. Dalšími náklady vynaloženými na provoz společnosti Svijany Slovakia jsou náklady na energie (voda, elektřina apod.) či mzdové náklady. Tyto náklady jsou ale v režii samotné dceřiné společnosti a nepodílí se na nich Pivovar Svijany, jakožto „matka“ společnosti.

4.1.3 Analýza trhu s pivem na Slovensku

Lidé ze SR mají v oblíbě především svá domácí piva, jak již bylo uvedeno. I přes to, že celková spotřeba piva na Slovensku klesá, dovoz jiných značek tohoto tradičního nápoje z různých zemí ale v posledních letech stoupá. Slovenský trh je totiž společně s trhem Německým největším odbytištěm českého piva.¹¹³ V roce 2009 se z ČR do SR vyvezlo 487 000 hektolitrů piva¹¹⁴, v roce 2014 už to bylo 855 000 hektolitrů.¹¹⁵ Celkové porovnání exportu piva z ČR v letech 2015 a 2016 ilustruje následující tabulka.

Tabulka 3: Produkce piva v ČR v letech 2015 - 2016

Rok	2015	2016	Rozdíl
Výstav			
Výstav piva v ČR (v tis. hl)	20 091	20 475	+ 1,9 %
Export (v tis. hl)	4 221	4 412	+ 4,5 %

Zdroj: Vlastní zpracování podle údajů Českého svazu pivovarů a sladoven. In: *Ceske-pivo.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: <http://ceske-pivo.cz/tz/reakce-na-vystav-piva-v-roce-2016-podporen-exportem-i-vyssi-spotrebou-na-tuzemskem-trhu>

¹¹² Založení s.r.o. v roce 2014. In: *Podnikajte.sk* [online]. 2014 [cit. 2017-12-09]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/start-podnikania/c/1264/category/sro/article/zalozenie-sro-2014.xhtml>

¹¹³ Na Slovensko se loni vyvezlo 855 tisíc hektolitrů českého piva. In: *Novinky.cz* [online]. 2015 [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/367494-na-slovensko-se-loni-vyvezlo-855-tisic-hektolitr-u-ceskeho-piva.html>

¹¹⁴ Sloveňští pivovarníci protestují proti zvýšení spotřební daně. In: *Novinky.cz* [online]. 2010 [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/213187-slovensti-pivovarnici-protestuji-proti-zvyseni-spotrebni-dane.html>

¹¹⁵ Na Slovensko se loni vyvezlo 855 tisíc hektolitrů českého piva. In: *Novinky.cz* [online]. 2015 [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/367494-na-slovensko-se-loni-vyvezlo-855-tisic-hektolitr-u-ceskeho-piva.html>

V SR působí zhruba 70 pivovarů, včetně pivovarů malých.¹¹⁶ V porovnání s ČR je to zhruba jedna šestina oproti množství pivovarů u nás.¹¹⁷ Mezi největší pivovary na Slovensku se řadí Heineken Slovensko, Pivovary Topvar, Pivovar Steiger, Banskobystrický pivovar nebo Pivovar Kaltenecker.¹¹⁸ Stejně jako v České republice i tyto pivovary vlastní či mají práva k výrobě a následnému prodeji dalších pivovarských značek. Pro lepší představu je sestavena následující tabulka, která popisuje největší pivovary SR dle jejich výstavu za rok 2015 a uvádí, které pivovarské značky tyto společnosti vlastní.

Tabulka 4: Žebříček největších pivovarů na Slovensku dle jejich výstavu v roce 2015

Společnost	Značky	Výstav v r. 2015 (v hl)
1. Heineken Slovensko, a.s.	Heineken, Zlatý Bažant, Zlatý Bažant Radler, Corgoň, Kelt, Krušovice, Starobrno, Martiner, Desperados, Strongbow, Lišiak zo sadu Sajder, Maurus, Edelweiss, Březňák	1 500 000 – 1 800 000
2. Pivovary Topvar a.s.	Šariš, Topvar, Smádný Mních, Pilsner Urquell, Kozel, Gambrinus, Birell, Excelent, Radegast, Kingswood, Frisco	840 000 – 1 140 000
3. Pivovar Steiger a.s.	Řada vlastních značek: Steiger, Kachelmann, Sitňan, Hell, nealkoholické nápoje Kolaloka a Fraubea Distribuce piv: Zubr, Litovel, Holba a Bitburger	160 000
4. Banskobystrický pivovar, a.s.	Vlastní značky: Urpiner, Kaprál, nealko BB Kola a BB Hrozno	90 000
5. Pivovar Kaltenecker s.r.o.	Kaltenecker, Paulaner	15 000

Zdroj: Vlastní zpracování podle internetových stránek společností a údajů portálu oPive. In: *Opive.sk* [online]. 2016 [cit. 2017-11-26]. Dostupné z: <http://opive.sk/pozrite-rebricke-katory-pivovary-dlhe-roky-taja/>

Z výše uvedené tabulky lze zjistit, že i ty největší pivovary na Slovensku mají několikanásobně menší výstav piva než největší pivovary v ČR. Tato skutečnost je dána právě množstvím spotřeby piva mezi obyvateli obou zemí. Slováci vypijí zhruba o

¹¹⁶ Pivná mapa a zoznam pivovarov na Slovensku. In: *Pividky.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: http://www.pividky.cz/mapa_slovensko.php

¹¹⁷ Pivní mapa a seznam pivovarů ČR – včetně příhraničí. In: *Pividky* [online]. 2017 [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: <http://www.pividky.cz/mapa.php>

¹¹⁸ Pozrite si rebríček, ktorý pivovary dlhé roky taja. In: *Opive.sk* [online]. 2016 [cit. 2017-11-26]. Dostupné z: <http://opive.sk/pozrite-rebricke-katory-pivovary-dlhe-roky-taja/>

polovinu méně piva na osobu než Češi, u kterých se spotřeba pohybuje přes 140 l na osobu za rok. Pivovar Svijany by se v porovnání s výše uvedenými pivovary řadil na třetí pozici dle svého objemu produkce. Kdybychom brali v potaz pouze výši exportu PS, řadí se na pátou příčku před Pivovar Kaltenecker. Dalším faktem je, že celkové produkce zmiňovaných pivovarů jsou i včetně prodaného objemu piva českých pivovarů, které slovenské pivovary distribuují. Z těchto údajů vyplývá, že PS může směle konkurovat i pivovarům na Slovensku.

4.2 Vývoj působení PS na Slovensku

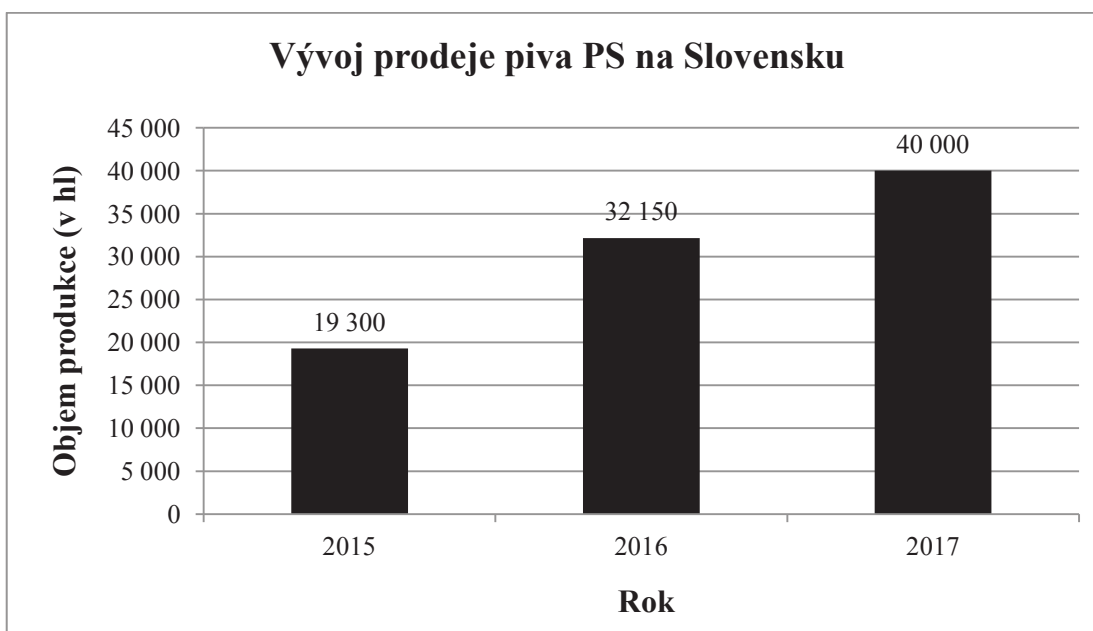
Pivovar Svijany (PS) působí na slovenském trhu přibližně od roku 2010. Prvními odběratelskými místy svijanského piva byla Žilina a Dubnica nad Váhom. Zastoupení společnosti zde bylo uskutečněno prostřednictvím jednoho až dvou vlastních českých obchodních zástupců (OZ). Ti sem dojížděli, vyhledávali nové příležitosti a starali se o stávající zákazníky, což byla nejprve pouze restaurační zařízení. Závozy piva byly realizovány napřímo, tzn. zákazníkům bylo dovezeno pivo nákladním autem přímo do místa určení. Postupně se objem odběratelů zvyšoval, a proto byli v roce 2012 zaměstnáni 3 slovenští OZ. Ti nebyli, tak jako čeští OZ zaměstnanci PS, ale zastupovali podnik na základě živnostenského listu. Díky tomu byla zvýšena časová efektivita zástupců a upřesnily se regiony, ve kterých mají zástupci působit. Mohli se tak věnovat pouze svému teritoriu – český OZ působil v dané oblasti v ČR, slovenský na Slovensku.

Další nárůsty objemu prodeje svijanského piva v SR vedly k tomu, že se tento trh stal postupně největším exportním trhem společnosti, avšak přispívaly také ke skutečnosti, že společnost přestávala zvládat zásobování slovenského trhu závozy napřímo. Dokud totiž v SR bylo odběratelů málo, řidič s nákladním automobilem vyslaným ze Svijan k nim zvládal dopravit pivo jednotlivě. S rostoucím počtem zákazníků však rostl i počet míst, která musela být zásobována. Proto se začalo uvažovat o vybudování vlastních skladů na Slovensku, kde by se dal skladovat větší objem zboží, a to se pak mohlo snadněji rozvážet k zákazníkům. V důsledku toho se PS rozhodl založit zde dceřinou společnost. Ta vznikla, jak již bylo uvedeno výše, 27. května 2014 pod názvem Svijany Slovakia, s.r.o. se sídlem v Hlohovci. Hlohovec se nachází na západě Slovenska blízko hlavního města Bratislavy, navíc nedaleko dálnic, které umožňují dobrou dopravní obslužnost. Svijany Slovakia, s.r.o. je společnost, jenž kromě Pivovaru Svijany zastupuje také Pivovar Rohozec a Pivovar

Náchod (Primátor), což jsou v podstatě „sesterské pivovary“ PS z důvodu stejného majitele.

Obchodní zástupci, kteří dříve pro PS pracovali na živnostenský list, jsou nyní zaměstnanci slovenské dceřiné společnosti.¹¹⁹ Aktuálně zde působí celkem čtyři OZ a mají SR rozdělenou na 3 oblasti – východ, západ, a Žilinu a okolí. Součástí společnosti jsou kromě administrativních prostor také prostory skladové. Zboží se tak dá dopravit z ČR ve větším objemu na Slovensko odkud je pak expedováno z Hlohovce k jednotlivým zákazníkům. Co se týče investic do vybudování dceřiné společnosti, PS zde nevytvořil mnoho finančních prostředků. Prostory, ve kterých se Svijany Slovakia nachází, jsou totiž pronajaté a tak jedinou investicí jsou vlastně peníze na pronájem a již výše zmíněné náklady na založení společnosti s ručením omezeným.

Od roku 2014, kdy vznikla dceřiná společnost na Slovensku, v této zemi stále roste odbyt svijanského piva. Vývoj prodeje piva od roku 2015 ilustruje následující graf. Protože byl podnik Svijany Slovakia založen ve druhém kvartálu roku 2014, nejsou v grafu uvedena data právě z tohoto roku.



Obrázek 9: Vývoj prodeje piva Pivovaru Svijany na Slovensku v letech 2015 – 2017

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních údajů Pivovaru Svijany, a.s.

¹¹⁹ Obchodní zástupce = pozice takto definovaná v pracovní smlouvě. V podstatě se jedná o práci manažera obchodu/prodeje.

Z grafu lze zjistit, že export svijanského piva na Slovensko v roce 2016 vzrostl o 12 850 hl oproti roku předešlému. Tento rozdíl představuje celých 40 %. Ohledně letošního roku, i přes to, že ještě celý neuplynul, lze dle aktuálních informací předpokládat dosažení hranice 40 000 hl celkového objemu vývozu do SR z celkového předpokládaného výstavu 630 000 hl Pivovaru Svijany. Nárůst oproti roku 2016 by tedy byl zhruba 20 %. Vzhledem k stálému růstu odbytu, uvažuje do budoucna PS o vybudování vlastní moderní logistické haly. Svijany Slovakia by tak nesídlila v pronajatých prostorách, ale v prostorách vlastních. Ze současné formy vstupu by se stala investice na zelené louce (tzv. greenfield). Tento záměr sice vyžaduje vyšší míru investic, avšak lze předpokládat, že se takové jednání společnosti vyplatí. Obliba českého piva na Slovensku totiž stále stoupá.

Co se týče různých podmínek pro vývoz zboží na Slovensko, nejsou zde žádné závažné překážky či omezení. A to právě v důsledku toho, že SR je členem EU stejně jako ČR. Na pivo jakožto alkoholický nápoj se vztahuje daň spotřební, která spadá mezi nepřímé daně. Na Slovensku je aktuální spotřební daň z piva v základní sazbě 3,587 EUR na hektolitr a procento objemu skutečného obsahu alkoholu. Ve snížené sazbě daně je to 2,652 EUR na hektolitr a procento objemu skutečného obsahu alkoholu. Tato snížená sazba je uplatňována na pivo vyrobené malých samostatným pivovarem dle právních předpisů země.¹²⁰ V mezinárodním obchodu však platí, že se zboží a služby zdaňují nepřímými daněmi ve státě spotřeby.¹²¹ Především u lahvového piva pak musí být na etiketách v daném jazyce uváděny různé údaje, mezi nimiž je např. složení výrobku, původ, obsah alkoholu apod. Při exportu lahvového piva na Slovensko toto pro PS není žádná bariéra. Na svých standardních etiketách, které bývají i na lahvích v ČR, jsou totiž tyto údaje uváděny jak v českém, tak slovenském jazyce. Kromě toho s ohledem na společnou minulost, dobré vztahy a celkově podobnou kulturu jsou vztahy mezi Čechy a Slováky vstřícné. Proto jsou tyto dva národy ochotny vzájemně si pomoci v případě vzniku nějakých nesrovnalostí doprovázejících obchody mezi ČR a SR.

Oblast marketingu je řízena skrze společnost Svijany Slovakia. Ta má od Pivovaru Svijany nastaveny smluvní ceny, za které je jim zboží pravidelně dodáváno. Přidanou hodnotou

¹²⁰ Spotřební daň z alkoholických nápojov: Sazba spotrebnej dane z alkoholických nápojov – Pivo. In: *Financnasprava.sk* [online]. Finančná správa – Slovenská republika, 2016 [cit. 2017-12-17]. Dostupné z: <https://www.financnasprava.sk/sk/obcania/dane/spotrebne-dane/spotrebne-dane-obcania-alk#Pivo>

¹²¹ ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva, Alexej SATO a Josef TAUŠER. *Finanční strategie v mezinárodním podnikání*. Praha: ASPI, 2007, s. 113. ISBN 978-80-7357-321-8.

tohoto podniku tak je marže, se kterou už slovenská firma pracuje sama. Tvoří pravidelné slevové akce, prezentace, využívá obchodních vzorků, účastní se různých kulturních událostí či nabízí výhody pro stálé odběratele. Jak již bylo uvedeno výše, PS v SR působí i na jiných místech kromě sídla dceřiné společnosti – Hlohovce. Na Slovensku existuje ještě několik dalších odběratelů, kteří odebírají zboží přímo ze Svijan. Tito zákazníci, i přes velký objem odebraného piva, patří mezi menší odběratele než je Svijany Slovakia. Marketingové řízení mají ale také ve své vlastní režii.

Pivovar Svijany operuje i na jiných zahraničních trzích. Ty jsou však mnohem menší než trh slovenský. Tvoří necelé 1 % z celkového objemu produkce společnosti, což představuje zhruba 6 000 hl piva. O zdejším působení podniku pojednává další podkapitola.

4.3 Činnost společnosti na dalších zahraničních trzích

Jak již bylo uvedeno, Pivovar Svijany operuje vyjma Slovenska i na jiných mezinárodních trzích. Zde však objem prodeje nedosahuje takové velikosti jako v SR. Mezi větší z těchto trhů patří sousední Německo a Polsko, dále pak také Chorvatsko.

Ohledně exportu do Německa, má společnost jednoho českého obchodního partnera, který se vývozem svijanského piva do této země zabývá. Jedná se v podstatě o prostředníka, který odebírá pivo ze Svijan a dále ho prodává. Jeho odměnou je tak marže. Do Německa je dováženo především sudové pivo, z čehož vyplývá, že tento nápoj putuje především do restaurací či ke spotřebitelům, kteří si chtějí koupit celý sud. Lahvové pivo v tomto státě prodáváno není. Jedním z důvodů je také to, že PS neposkytuje na své výrobky etikety v německém jazyce.

Podobně jako v Německu funguje také vývoz do Polska. Avšak s tím rozdílem, že v Polsku má PS celkem tři obchodní partnery, kteří pochází přímo z této země. Pivo si také odebírají přímo ze Svijan a dále ho se svojí marží prodávají. Do Polska je prodáváno pivo sudové, lahvové i v dalších obalech. PS má své vlastní etikety v polském jazyce, což je oproti vývozu do Německa výhodou.

Posledním z větších zahraničních trhů PS je Chorvatsko. Vývoz do této země začal naplno okolo dubna až května letošního roku. Prvotně zde společnost působila také skrze prostředníka. Aktuálně však PS vstoupil majetkově i finančně do partnerství s dalším

podnikem, který svijanské pivo do Chorvatska dovážel. Jedná se v podstatě o jakýsi společný podnik, který však nevznikl „přeshraničním propojením společníků do jednoho podniku“¹²², nýbrž se spojily síly dvou podniků z tuzemska. I přes to, že vývoz do tohoto přímořského státu je sezónní záležitost, je zde velký potenciál. A to především díky tomu, že do Chorvatska ročně cestuje velké množství Čechů, kteří jsou na české pivo zvyklí a rádi si ho dají i za hranicemi. Do této země se vyváží pivo sudové i lahvové. Možnost, které mohou zdejší turisté či obyvatelé využít, je i pronájem výčepního zařízení. Mohou si tak koupit celý sud a dávat si například v pronajatém apartmánu točené pivo.

Dalšími státy, do kterých PS vyváží své pivo je Slovinsko, Maďarsko či Rakousko. Zde ale objem produkce není ani takový jako ve výše uvedených zemích.

Dnes již mezi priority PS patří i úspěch na mezinárodních trzích. Aby tomu tak bylo, je třeba sledovat i celosvětové trendy týkající se prodeje piva. V posledních letech roste obliba piva v plechu. Pivovar Svijany tak na tento trend zareagoval a zainvestoval do výstavby stáčírny plechovek. Díky tomu se rozšířily možnosti společnosti. Navíc teď podnik v této oblasti není závislý na externích dodavatelích, kteří plechovkové pivo pro Pivovar Svijany dosud stáčeli. Plnicí linka v současnosti stáčí plechovky o objemu 0,5 l a jsou zde plněny dva druhy piv – Svijanský Máz 11 % a nealkoholický Svijanský Vozka. Do budoucna budou ale přibývat i další piva a to konkrétně Svijanská Desítka 10 %, Svijanský Rytíř 12 %, Svijanský Kníže 13 % a prémiový ležák “450“. Od této investice si společnost slibuje zdvojnásobení exportu piva do zahraničí.

4.4 Zhodnocení úspěšnosti expanze společnosti na zahraniční trhy

Na základě údajů o neustále se zvyšujícím výstavu piva Pivovaru Svijany na Slovensku lze konstatovat, že je společnost na tomto trhu úspěšná. Velkou výhodou oproti větším pivovarům (ve srovnání s Pivovarem Svijany) je, že většina svijanského piva není pasterizovaná a je vyráběna tradičním způsobem. Negativem této skutečnosti může být pouze fakt, že nepasterizovaná piva mají kratší trvanlivost než piva pasterizovaná. Takto upravené nápoje ale zastupuje prozatím nevelký sortiment svijanských plechovek o objemu 0,5 litru, které jako jediné pasterizované jsou. Protože je však Slovensko sousedním státem ČR se snadnou dostupností, není pro PS nijak na překážku, že vyrábí piva nepasterizovaná.

¹²² ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva, Alexej SATO a Josef TAUŠER. *Finanční strategie v mezinárodním podnikání*. Praha: ASPI, 2007, s. 198. ISBN 978-80-7357-321-8.

Zvolená forma vstupu do SR byla jedním z nejjednodušších a nejlogičtějších způsobů, jak se na tomto trhu trvale usadit a začít se lépe prosazovat. Kromě toho, náklady na založení společnosti Svijany Slovakia nebyly nijak vysoké, což PS ušetřilo mnoho finančních prostředků. V případě potenciálního neúspěchu společnosti na tomto trhu by tak svijanský pivovar nepřišel o spousty peněz. O této skutečnosti se ale nedá moc uvažovat, protože založení dceřiné společnosti vyžaduje značné úsilí a je to podstatné rozhodnutí.

V důsledku založení zdejší dceřiné společnosti je v současnosti zboží nabízené Pivovarem Svijany pro Slovensko lépe dostupné. Kromě toho zde působí vícero větších společností s vlastními sklady, které také odebírají pivo ze Svijan. Slovenský trh tak není nijak limitován a počet konečných odběratelů (restaurace, hospody apod.) se může dále rozrůstat. Protože ale celková spotřeba piva v SR klesá a jsou oblíbené spíše nápoje se sladší příchutí, mohl by PS uvažovat o výrobě své vlastní limonády či piva s příchutí. Nemuselo by se jednat o příchutě obvyklé, které nabízí spousta jiných výrobců. Samotný PS distribuuje limonády a ovocná piva sesterských pivovarů Rohozec a Primátor (Náchod), které nabízí malinovky, koly, oranžády, ovocná piva s příchutěmi malina, grep a jiné. V případě možných vlastních svijanských limonád či ovocných piv by mohlo jít o příchutě spojené s pivovarnictvím a sladovnictvím (např. slad) či typické pro ČR.

Další možností, jak by mohl PS lépe proniknout ke spotřebitelům na Slovensku je, že by v budoucnu mohl uvažovat o spuštění zdejšího e-shopu. V ČR má Pivovar Svijany svůj vlastní e-shop, přes který si lidé mohou objednávat, kromě jiného, i pivo v plechovkách či pětilitrových soudcích. Skrze tento český internetový obchod lze zboží expedovat nejen po ČR, ale také po SR. Avšak pro Slovensko je zde možný výběr pouze jedné přepravní společnosti s poměrně velkou částkou přepravného a samozřejmě jinou dodací lhůtou v porovnání s dodávkami po České republice. Proto by pro slovenský trh mohlo být výhodné spuštění vlastního internetového obchodu, jehož sídlo by bylo v prostorách podniku Svijany Slovakia. Zde by se nabízené zboží, vč. vybraného sortimentu piva, expedovalo po celém Slovensku. Náklady, které by na toto byly vynaložené, by se týkaly spuštění a provozu samotného e-shopu a mezd na zaměstnance obchodu. Co se týče provozu a spuštění e-shopu, konkrétně by bylo třeba vynaložit finance na samotné založení internetového obchodu a náklady na materiál potřebný k expedici balíků (karton, lepicí páska, kancelářský papír atd.). Výdaje na energie by byly v rámci společnosti Svijany

Slovakia a v důsledku založení internetového obchodu by se o tolik nezvýšily. Doprava reklamních předmětů z ČR do SR by se uskutečňovala společně se závozy piva, které jsou pravidelně realizovány i dnes.

Dle mého subjektivního pohledu by pro další podporu prodeje na slovenském trhu bylo nejlepším řešením založení internetového obchodu a také investice do vlastní haly, o které již Pivovar Svijany uvažuje. V případě výstavby haly by poté bylo jednodušší právě zprovoznění e-shopu. Pokud by se společnosti na Slovensku dařilo i nadále, bylo by reálné uvažovat i o přesunu výroby piva na tento trh. Tento krok si však žádá další vysoké investice a proto zůstává otázkou, zda se takovéto jednání společnosti vůbec vyplatí a zda pro ni není i nadále jednodušší a levnější pivo na Slovensko dovážet. Myslím si, že prozatím o takovéto velké investici není nutné uvažovat a je aktuálnější spíše se zaměřit na budování jména společnosti Pivovar Svijany, resp. Svijany Slovakia, v SR.

Co se týče působení společnosti na dalších mezinárodních trzích, zde se nabízí zkusit např. pro Německo vyrábět lahvová piva či plechovky s německými etiketami, které by mohly být nabízeny v některém z obchodních řetězců či obchodů s nápoji. Samotní Němci navštěvují pivovar ve Svijanech i opakovaně a místní pivo si pochvalují. Proto by mohli uvítat možnost zakoupit si toto české pivo i ve své zemi. Kromě toho, Německo také není nijak vzdálenou zemí, a proto není překážkou, že je svijanské pivo filtrované a ne pasterizované.

Německo je navíc trhem s velkým potenciálem. Proto se také nabízí více prohloubit spolupráci s prostředníkem, který do této země pivo ze Svijan dováží. Tento partner s PS spolupracuje již dlouho, avšak prodej svijanského piva na německém trhu nijak výrazně v posledních letech nevzrostl. Nicméně zmiňovaný zprostředkovatel má určitě širší znalost německého prostředí a dokáže společnosti PS sám popsat fungování trhu s českým pivem v Německu. Protože je v současnosti do tohoto státu dováženo především sudové pivo, nabízí se zkusit dovážet na tento trh pivo lahvové či plechovkové, jak bylo uvedeno výše. Německý národ se, stejně jako ten český, řadí mezi jednoho z největších konzumentů piva. Ne každý spotřebitel (vyjma hospod a restaurací) ale má své vlastní výčepní zařízení, aby si mohl doma vychutnat točené pivo. Kromě toho, málokdo si domů koupí i celý sud piva. Proto by na trhu mohl uspět prodej tohoto moku ve dvoulitrových plechovkách či pětilitrových soudcích. Aby se tyto obaly nemusely vyrábět (alespoň pro začátek)

v německém jazyce, stačilo by vytvořit přelepky s informacemi v němčině, které by se na tyto obaly pouze dolepily. Takovéto pivo by pak bylo nejjednodušší nabízet ve vybraných obchodech s nápoji či k zakoupení v samotných restauracích. Samozřejmě by bylo nezbytné zvýšení propagace těchto obalů v Německu a tím další proniknutí svijanského piva do podvědomí německých spotřebitelů.

Polský a chorvatský trh je prozatím pokryt dobře. Zvláště v Chorvatsku je otázkou budoucnosti, jak se bude prodej svijanského piva vyvíjet v následujících letech. Potenciál je zde ale veliký a především v letní sezóně se dá předpokládat další růst objemu prodeje. V dalších zemích se o odbyt piva Pivovaru Svijany starají prostředníci, kteří mají sami zájem o to, prodávat zde české pivo. Toto je pro PS nejjednodušší způsob, jak se na těchto mezinárodních trzích prosazovat. Je proto otázkou budoucnosti, jak se zdejší prodej piva ze Svijan bude vyvíjet.

Do budoucna by se dalo uvažovat o anglicky psaných etiketách. Tyto etikety by pak pro další země mohly být univerzální. Dalo by se tak na nové, ale i některé stávající, trhy lépe exportovat lahvové a plechovkové pivo. Další možností je pak vytvoření přelepek v různých jazycích. Ty by se pak na vybrané obaly pouze dolepovaly. Pro informovanost o PS, jeho postupu výroby piva a nabízeném sortimentu, slouží brožury přeložené do několika jazyků. V důsledku toho je snazší dostat se do podvědomí dalším potenciálním zákazníkům. V dnešní době je však samozřejmostí i používání internetu. Nabízí se tak vytvořit webové stránky Pivovaru Svijany, které jsou zatím jen v českém jazyce, i v dalších cizích jazycích. Webové stránky v českém jazyce jsou určitě překážkou pro další růst prodeje v zahraničí, a proto by bylo vhodné přeložit stránky prozatím alespoň do anglického jazyka.

Dalším zajímavým trhem, na kterém by svijanské pivo mohlo uspět, je Rusko. Rusům, dle ohlasů, české pivo chutná. Pro uvažování o vstupu na tento trh je však třeba jeho důkladná analýza a ochota investovat. Export nejen českého zboží do Ruska je dosti složitý proces, jež doprovází spousta opatření, předpisů a podmínek. Tato země patří mezi země

s největší ochranou tuzemského trhu.¹²³ Proto v současnosti není aktuální uvažovat o vstupu do tohoto státu. Aktuálnější je soustředit se na trhy, na kterých již PS působí.

¹²³ Rusko: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu. In: *BusinessInfo.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-12-10]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rusko-zakladni-podminky-pro-uplatneni-ceskeho-19088.html#sec2>

Závěr

Působení na mezinárodních trzích je dnes pro velké množství firem součástí úspěchu v podnikání. Vede k němu mnoho výhod, mezi nimiž může být zvýšení zisku, konkurenceschopnosti, rozšíření obzorů nebo získání prestiže. Odvětví spojené s výrobou a distribucí piva je celorepublikově, ale i celosvětově, velice dobře pokryté. Působí zde mnoho pivovarů, které si vzájemně konkurují, a proto není lehké prosadit se na tomto trhu.

Cílem této práce je zhodnocení úspěšnosti Pivovaru Svijany (PS) především na slovenském, ale i dalších trzích. Na základě analýzy trhu jsou zde doporučeny možné návrhy, které by mohly zvýšit objem prodeje této společnosti na zahraničních trzích, na kterých už působí. Protože však prodej piva PS na, pro něj největších, zahraničních trzích prozatím stoupá, není třeba v současnosti přistupovat k možným změnám, inovacím či rozšiřování sortimentu zboží. Na některých vybraných mezinárodních trzích pro tuto chvíli není ani možné porovnání vývoje prodeje společnosti za poslední roky, protože na nich působí krátce. Proto je otázkou budoucnosti, jaký úspěch zde Pivovar Svijany zaznamená.

První kapitola představila teorii internacionalizace a globalizace podniku. Pojednává o tom, jak mohou být tyto dva výrazy vysvětlovány a vnímány. Dále zde byly rozebrány vybrané modely internacionalizace, které popisují fáze, kterými si daná společnost prochází za účelem stát se firmou mezinárodní. Na tuto část navázala podkapitola představující formy, prostřednictvím kterých podnik vstupuje na zahraniční trhy. S tím souvisí kapitola druhá, která rozebírala jednotlivé možné formy vstupu na mezinárodní trhy. Především se zde pojednávalo o způsobech vstupu spojených s Pivovarem Svijany. Společnost nejprve pro působení v zahraničí využívala pouze prostředníků, postupem času založila dceřinou společnost na největším exportním trhu. Založení dceřiné společnosti bylo nejjednodušším a nejlepším krokem pro trvalé usazení a další růst prodeje na tomto trhu.

Kapitola třetí byla věnována popisu samotné společnosti Pivovar Svijany. Byla zde popsána historie a současnost podniku, včetně jeho organizační struktury a obchodní činnosti. Právě obchodní činnost byla spojena také s analýzou konkurence na domácím

trhu a vývojem produkce společnosti v posledních letech. Ke konci kapitoly bylo popsáno působení podniku na tuzemském trhu a stručně také na trzích mezinárodních.

Čtvrtá a zároveň poslední kapitola podrobněji rozebírala vývoj působení Pivovaru Svijany na Slovensku, největším exportním trhu společnosti. Byl zde analyzován slovenský trh pomocí PEST analýzy, popsán proces založení společnosti s ručením omezeným v této zemi, i analyzován trh s pivem v SR. Dále zde byl popsán proces vstupu PS na Slovensko a jeho vývoj až do současné doby. V neposlední řadě bylo v této kapitole pojednáváno i o tom, jak společnost vystupuje na jiných zahraničních trzích. Závěrem zde byla zhodnocena úspěšnost Pivovaru Svijany na uvedených mezinárodních trzích a navrženy možné způsoby pro zvýšení objemu prodeje svijanského piva.

Závěrem je nutné dodat, že v zájmu samotné společnosti Pivovar Svijany je i nadále zvyšování prodeje na zahraničních trzích. Především pak na trhu slovenském. Proto neustále sleduje trendy na trhu s pivem a je ochotna investovat finanční prostředky, které pomáhají rozšiřovat možnosti společnosti a tím zvyšovat její konkurenceschopnost.

Seznam použité literatury

Ako založit s.r.o. v roku 2017. In: *Podnikajte.sk* [online]. 2016 [cit. 2017-12-08].

Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/start-podnikania/c/3021/category/sro/article/ako-zalozit-sro-2017.xhtml>

BENEŠ, Vlastislav. *Zahraniční obchod: příručka pro obchodní praxi*. Praha: GRADA Publishing, 2004. ISBN 80-247-0558-3.

ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva, Alexej SATO a Josef TAUŠER. *Finanční strategie v mezinárodním podnikání*. Praha: ASPI, 2007, s. 113. ISBN 978-80-7357-321-8.

ČSÚ: Zahraniční obchod se zbožím – přeshraniční pojetí – časové řady. In: *czso.cz* [online]. Český statistický úřad, 2017 [cit. 2017-11-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/vzoph_cr

DANIELS, John D., Lee H. RADEBAUGH a Daniel P. SULLIVAN. *International business: environments and operations*. 12. vyd. Upper Saddle River: Pearson Education, 2009. ISBN 978-0-13-500112-7.

Database - Eurostat. In: *Eurostat* [online]. European Commission [cit. 2017-11-19]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

DEMEL, Jaroslav. *Internacionalizace jako významná oblast využití potenciálu podniku*. Liberec, 2014. Disertační práce (Ph.D.). Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta.

DICKEN, Peter. *Global shift: mapping the changing contours of the world economy*. 7th edition. New York: Guilford Press, 2015. ISBN 9781462519552. Dostupné také z: <https://books.google.cz/books?id=ltbiBQAAQBAJ&pg=PR4&dq=dicken+Global+shift++mapping+the+changing+contours+of+the+world+economy&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwjai8jM-s3QAhUFuBQKHcd9CAwQ6AEIGTAA#v=onepage&q=internationalization&f=false>

Doing Business: Ease of Doing Business in Slovak Republic. In: *Doingbusiness.org* [online]. The World Bank, 2017 [cit. 2017-12-08]. Dostupné z: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/slovakia#starting-a-business>

Doing Business: Economy Rankings. In: *Doingbusiness.org* [online]. The World Bank, 2017 [cit. 2017-12-15]. Dostupné z: <http://www.doingbusiness.org/rankings?region=oeed-high-income>

Etiketa obchodního jednání na Slovensku. In: *BusinessInfo.cz* [online]. 2011 [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/etiketa-obchodniho-jednani-na-slovensku-568.html>

Europa – Oficiální internetové stránky EU: Právo EU – Smlouvy EU. *Evropská komise – Oddělení pro komunikaci* [online]. Brusel (Belgium), 2017 [cit. 2017-11-15]. Dostupné z: https://europa.eu/european-union/law/treaties_cs

Eurostat: GDP per capita in PPS. In: *Eurostat* [online]. 2017 [cit. 2017-11-19]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tec00114&plugin=1>

Eurostat: Gross domestic expenditure on R&D (GERD) by source of funds. In: *Eurostat* [online]. European Commission [2017-12-14]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tsc00031&plugin=1>

Eurostat: Gross domestic expenditure on R&D (GERD) by source of funds - % of total GERD. In: *Eurostat* [online]. European Commission [2017-12-14]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/web/table/description.jsp>

Eurostat: Total unemployment rate. In: *Eurostat* [online]. 2017 [2017-11-19]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tsdec450&language=en>

GANKEMA, Harold G. J., Henoch R. SNUIF a Peter S. ZWART. The internationalization process of small and medium-sized enterprises: An evaluation of stage theory. *Journal of Small Business Management*. 2000, 38 (4), ProQuest Central. ISSN 00472778.

GfK: Celkový objem kupní síly obyvatel České republiky je nejvyšší za posledních 10 let. In: *GfK, Czech* [online]. 2016 [cit. 2017-11-19]. Dostupné z: <http://www.gfk.com/cz/insights/press-release/celkovy-objem-kupni-sily-obyvatel-ceske-republiky-je-nejvyssi-za-poslednich-10-let/>

GfK: Kupní síla Evropanů roste. In: *GfK, Czech* [online]. 2015 [cit. 2017-11-19]. Dostupné z: <http://www.gfk.com/cz/insights/press-release/kupni-sila-evropanu-roste/>

GfK: Kúpna sila Slovákov dosahuje viac ako polovicu európskeho priemeru. In: *GfK, Slovakia* [online]. 2015 [cit. 2017-11-19]. Dostupné z: <http://www.gfk.com/sk/insights/news/kupna-sila-slovakov-dosahuje-viac-ako-polovicu-europskeho-priemeru/>

Interní dokumenty. Svijany: Pivovar Svijany, a.s., 2017.

JENÍČEK, Vladimír. *Globalizace světového hospodářství*. Praha: C. H. Beck, 2002. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-787-1.

KISLINGEROVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2005. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-847-9.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5366-9.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3237-4.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 6. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0.

MACHKOVÁ, Hana, Alexej SATO a Miroslava ZAMYKALOVÁ. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: GRADA Publishing, 2002. ISBN 80-247-0364-5.

MELLAHI, Kamel a Jędrzej G. FRYNAS. *Global strategic management*. 3. vyd. Oxford: Oxford University Press, 2015. ISBN 0198706596. Dostupné také z:
https://books.google.cz/books?id=QYJ1BQAAQBAJ&pg=PA75&dq=mellahi+global+strategic+management&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwjcppDAmLrQAhXI_SwKHVcYAucQ6AEIGjAA#v=onepage&q=mellahi%20global%20strategic%20management&f=false

Ministerstvo spravodlivosti Slovenskej republiky: Obchodný register na internete. In: orsr.sk [online]. 2017 [cit. 2017-12-09]. Dostupné z:
<http://orsr.sk/vypis.asp?ID=209720&SID=7&P=0>

Ministerstvo zahraničních věcí České republiky: Slovensko – Seznam platných mezinárodních smluv s Českou republikou. *MVZ ČR* [online]. 2017 [cit. 2017-11-16]. Dostupné z:
http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/slovensko/smlouvy/index.html

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: GRADA Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4780-4.

Na Slovensko se loni vyvezlo 855 tisíc hektolitrů českého piva. In: *Novinky.cz* [online]. 2015 [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/367494-na-slovensko-se-loni-vyvezlo-855-tisic-hektolitr-u-ceskeho-piva.html>

Odbor statistiky zahraničního obchodu. Zahraniční obchod ČR – roční údaje – 2016: Pořadí států podle výše vývozu a dovozu. In: *Český statistický úřad* [online]. 2017 [cit. 2017-11-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/45964044/241015-1706.pdf/f3cd2a8d-0d57-4236-81f3-26b00de612a2?version=1.0>

PICHANIČ, Mikuláš. *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: C. H. Beck, 2004. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-886-X.

Pivná mapa a zoznam pivovarov na Slovensku. In: *Pividky.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: http://www.pividky.cz/mapa_slovensko.php

Pivní mapa a seznam pivovarů ČR – včetně příhraničí. In: *Pividky* [online]. 2017 [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: <http://www.pividky.cz/mapa.php>

Pozrite si rebríček, ktorý pivovary dlhé roky taja. In: *Opive.sk* [online]. 2016 [cit. 2017-11-26]. Dostupné z: <http://opive.sk/pozrite-rebricek-ktory-pivovary-dlhe-roky-taja/>

Prezident Slovenskej republiky: Slovensko - História a zaujímavosti. *Kancelária prezidenta SR* [online]. Bratislava (Slovakia), 2017 [cit. 2017-11-14]. Dostupné z: <https://www.prezident.sk/page/historia-a-zaujímavosti/>

Priemerná mzda na Slovensku vlani dosiahla 912 eur. In: *Ekonomika.sme.sk* [online]. 2017 [cit. 2017-11-20]. Dostupné z: <https://ekonomika.sme.sk/c/20476978/priemerna-mzda-na-slovensku-vlani-dosiahla-912-eur.html>

Rusko: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu. In: *BusinessInfo.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-12-10]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rusko-zakladni-podminky-pro-uplatneni-ceskeho-19088.html#sec2>

Slovensko: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled. In: *BusinessInfo.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-11-19]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/slovensko-zakladni-charakteristika-teritoria-17583.html>

Slovensko chystá investice do vědy. Bratislavští mají ale smůlu. In: *Týden.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: https://www.tyden.cz/rubriky/veda/slovensko-chysta-investice-do-vedy-bratislavsti-maji-ale-smulu_420419.html

Slovensko má novou vládu, Robert Fico je potřetí premiérem. *Aktuálně.cz* [online]. Praha: Economia, 2016 [cit. 2017-11-14]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/zahranici/slovensky-prezident-jmenoval-fica-premierem-nove-vlady/r~bde3a6baf12911e5b167002590604f2e/?redirected=1510687705>

Slovenští pivovarníci protestují proti zvýšení spotřební daně. In: *Novinky.cz* [online]. 2010 [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/213187-slovensti-pivovarnici-protestuji-proti-zvyseni-spotrebni-dane.html>

Spotřebná daň z alkoholických nápojov: Sazba spotřebnej dane z alkoholických nápojov – Pivo. In: *Financnasprava.sk* [online]. Finančná správa – Slovenská republika, 2016 [cit. 2017-12-17]. Dostupné z: <https://www.financnasprava.sk/sk/obcania/dane/spotrebne-dane/spotrebne-dane-obcania-alk#Pivo>

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHORĚ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: GRADA Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5. Dostupné také z: <https://books.google.cz/books?id=V8AF1xLPekMC&pg=PA131&dq=pest+anal%C3%BDza&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwiTj5-1t77XAhVD1hoKHSfxBroQ6AEIKzAB#v=onepage&q=pest%20anal%C3%BDza&f=false>

SVATOŠ, Miroslav a kol. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. Praha: GRADA Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2708-0. Dostupné také z: <https://books.google.cz/books?id=7GGtx4FSls8C&printsec=frontcover&dq=mezin%C3%A1rodn%C3%AD+obchod&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwjgs7nP7oDSAhXHchQKHd5DC88Q6AEIJzAC#v=onepage&q=mezin%C3%A1rodn%C3%AD%20obchod&f=false>

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. Praha: GRADA Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2987-9.

The World Factbook: Slovakia. In: *Central Intelligence Agency* [online]. 2012 [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/lo.html>

The World Factbook: Slovakia. In: *Central Intelligence Agency* [online]. 2017 [cit. 2017-11-14]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/lo.html>

United Nations Statistics Division: Detailed structure and explanatory notes – SITC Rev. 4. In: unstats.un.org [online]. United Nations [cit. 2017-12-5]. Dostupné z: <https://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcst.asp?Cl=28>

Úrad vlády Slovenskej republiky: Predseda vlády SR – Životopis. *Úrad vlády Slovenskej republiky* [online]. Bratislava (Slovakia), 2017 [cit. 2017-11-14]. Dostupné z: <http://www.vlada.gov.sk/predseda-vlady-sr/>

Výzkum a vývoj. In: czso.cz [online]. Český statistický úřad, 2017 [cit. 2017-12-19]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/statistika_vyzkumu_a_vyvoje

Založenie s.r.o. v roku 2014. In: *Podnikajte.sk* [online]. 2014 [cit. 2017-12-09]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/start-podnikania/c/1264/category/sro/article/zalozenie-sro-2014.xhtml>

Založenie spoločnosti s ručením obmedzeným. In: *Investicne.sk* [online]. 2017 [cit. 2017-12-08]. Dostupné z: <http://www.investicne.sk/2017/06/27/zalozenie-spolocnosti-s-rucenim-obmedzenym/>

ZAPLETALOVÁ, Šárka. *Podnikání malých a středních podniků na mezinárodních trzích*. Praha: Ekopress, 2015. ISBN 978-80-87865-16-3.

Zoznam letísk. In: *Dopravný úrad* [online]. 2016 [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: http://letectvo.nsat.sk/wp-content/uploads/sites/2/2014/08/Zoznam-let%C3%ADsk-1_2016.pdf