

# **Přínosy a rizika vstupu podniku Družstevní závody Dražice-strojírna s. r. o. na zahraniční trhy**

## **Bakalářská práce**

*Studijní program:* B6208 – Ekonomika a management

*Studijní obor:* 6208R085 – Podniková ekonomika

*Autor práce:* **Lenka Roudnická**

*Vedoucí práce:* PhDr. Ing. Lenka Sojková, Ph.D.



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka Roudnická**  
Osobní číslo: **E14000103**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Název tématu: **Přínosy a rizika vstupu podniku Družstevní závody  
Dražice-strojírna s. r. o. na zahraniční trhy**  
Zadávací katedra: **Katedra ekonomie**

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

1. Formulace cílů práce a stanovení výzkumných předpokladů
2. Vymezení základních pojmů, teorie vstupu podniku na zahraniční trh
3. Charakteristika podniku DZ Dražice, jeho postavení na trhu v ČR a v zahraničí
4. Analýza rizik a přínosů vstupu na zahraniční trhy pro firmu DZ Dražice
5. Závěr, ověření výzkumných předpokladů, návrh doporučení

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **30 normostran**

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

Seznam odborné literatury:

**IL'JIČEVA, Ljudmila Jefimovna, Vladimir Savel'jevič KOMAROVSKIJ a Vladimír PROROK. Rusko ve 21. století: politika, ekonomika, kultura. Plzeň: Aleš Čeněk, 2013. ISBN 978-80-7380-436-7.**

**LANDAU, Alice. The International Trading System. New York: Routledge, 2005. ISBN 0-415-32256-1.**

**MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. Mezinárodní obchodní operace: vstup na zahraniční trhy, dodací a platební podmínky, financování, celní řízení, logistika, pojištění rizik, elektronické obchodování. 6. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0.**

**MYANT, Martin a Jan DRAHOKOUPIL. Tranzitivní ekonomiky: politická ekonomie Ruska, východní Evropy a střední Asie. Praha: Academia, 2013. ISBN 978-80-200-2268-4.**

**Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz).**

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Ing. Lenka Sojková, Ph.D.**

Katedra ekonomie

Konzultant bakalářské práce: **David Benda**

Družstevní závody Dražice-strojírna s. r. o., vedoucí exportu

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

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



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



prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2016

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou 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 bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou 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.

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

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

Datum: 4. 5. 2014

Podpis: *Doudnická*

## **Poděkování**

Děkuji vedoucí své bakalářské práce paní PhDr. Ing. Lence Sojkové, Ph. D., za její vedení a cenné rady, které pro mne byly nepostradatelnou pomocí při zpracování této bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat konzultantovi Bc. Davidu Bendovi za ochotu spolupracovat a za poskytnutí údajů. V neposlední řadě také exportním referentkám za poskytnutí doplňujících informací. A na závěr své rodině a přátelům za podporu, kterou mi poskytli po celou dobu studia.

## **Anotace**

Bakalářská práce „Přínosy a rizika vstupu podniku DZ Dražice na zahraniční trhy“ se zabývá charakteristikou vybraného podniku a analýzou vývozu na ruský a kanadský trh. První část je zaměřena na teoretickou oblast mezinárodního obchodu, kde jsou vymezeny základní pojmy a teorie vstupu podniku na zahraniční trh. Druhá část se týká charakteristiky vybraného podniku. Obsahuje popis podmínek, za kterých podnik vstupuje na ruský a kanadský trh, zvolenou propagaci na jednotlivých trzích, výběr největších konkurentů podniku a grafické znázornění exportu do Ruska a Kanady. V bakalářské práci je využita SWOT analýza, která popisuje silné a slabé stránky podniku, také jeho příležitosti a hrozby. V práci je dále uvedeno několik návrhů na zlepšení pozice podniku na zahraničních trzích. Závěr práce shrnuje celou problematiku a nabízí celkové porovnání rizik a přínosů obchodování podniku DZ Dražice - strojírna s.r.o. na ruském a kanadském trhu.

## **Klíčová slova**

Družstevní závody Dražice, export, kanadský trh, odběratelé, ohříváče vody, riziko, ruský trh, SWOT analýza, zahraniční obchod, zahraniční trh

## **Annotation**

This thesis “Benefits and Risks of the Company DZ Dražice Entering Foreign Markets“ deals with the characteristics of the selected company, and the analysis of exports to the Russian and Canadian markets. The first part focuses on the theory of international trade, which in turn will define basic terms and the theory in relation to entry into the foreign market. The second part concerns with characteristics of the DZ Dražice case. It contains evaluation of the conditions in the Russian and Canadian markets, the chosen promotion within these markets, the selection of the largest competitors of the company and a graphic representation of exports to Russia and Canada. This thesis uses SWOT analysis, which describes the strengths and weaknesses of the company, it is opportunities and threats. There are also several suggestions to improve the company’s position on foreign markets. The conclusion of the thesis is focused on it is overall summary and overall comparison of the risks and benefits of the business DZ Dražice – strojírna ltd if entered into the Russian and Canadian markets.

## **Key Words**

Družstevní závody Dražice, export, Canadian market, subscribers, water heaters, risk, Russian market, SWOT analysis, foreign trade, foreign market

## Obsah

Seznam zkratek .....	9
Seznam tabulek .....	10
Seznam obrázků .....	11
Úvod.....	12
1. Vstup na zahraniční trhy .....	14
1.1 Služby podporující zahraniční podnikání.....	14
1.2 Faktory ovlivňující volbu formy vstupu na zahraniční trhy .....	15
1.3 Podnikové strategie.....	16
1.4 Import a export zboží .....	17
1.5 Východiska pro zahraniční obchodní operace .....	18
1.6 Rizika při zahraničních obchodních operacích .....	20
1.7 Podmínky vstupu na ruský trh.....	23
1.8 Podmínky pro vstup na kanadský trh.....	24
2. Charakteristika vybraného podniku .....	26
2.1 Historie podniku .....	26
2.2 Podnik v současnosti.....	27
2.3 Financování podniku .....	27
2.4 Největší odběratelé ohřívачů vody .....	27
2.5 Celkový export podniku .....	28
3. Analýza exportu na ruský a kanadský trh .....	30
3.1 Doklady při exportu do Ruska a Kanady .....	30
3.2 Platební operace a dodací podmínky .....	31
3.3 Přeprava ohřívачů vody do Ruska a do Kanady .....	32
3.4 Rizika při vývozu na ruský a kanadský trh .....	33
3.5 Propagace na jednotlivých trzích .....	35
3.6 Porovnání vývozu na ruský a kanadský trh.....	37
3.7 Konkurence společnosti DZ Dražice .....	40
3.8 SWOT analýza podniku DZ Dražice.....	43
3.9 Návrhová část .....	45
Závěr .....	46
Seznam použité literatury.....	48
Seznam příloh .....	52



## Seznam zkratek

BP	Bakalářská práce
ČR	Česká republika
CMR	Nákladní list (Convention Merchandise Routiére)
CPT	Carriage Paid to
CZK	Koruna česká
DDP	Delivered Duty Paid
DPH	Daň z přidané hodnoty
DZ	Družstevní závody
DZD	Družstevní závody Dražice
EU	Evropská unie
EXW	Ex Words
JSD	Jednotný správní doklad
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MS	Mistrovství světa
NAFTA	Severoamerická dohoda o volném obchodu (North American Free Trade Agreement)
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (Organisation for Economic Co-operation and Development)
OSN	Organizace spojených národů
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
TUL	Technická univerzita v Liberci
WTO	Světová obchodní organizace (World Trade Organisation)

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: TOP 10 obchodních partnerů .....	28
Tabulka 2: Zahraniční konkurenti.....	40
Tabulka 3: Porovnání cen s konkurencí .....	42
Tabulka 4: SWOT analýza podniku.....	43
Tabulka 5: Matice EFE a IFE .....	44

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo podniku.....	27
Obrázek 2: Celkový export podniku .....	29
Obrázek 3: Vývoz do Kanady .....	37
Obrázek 4: Vývoz do Ruska.....	38
Obrázek 5: Porovnání vývozu do Kanady a do Ruska.....	39

## Úvod

Tématem bakalářské práce jsou přínosy a rizika vstupu podniku DZ Dražice – strojírna s.r.o. na zahraniční trh. Důvodem výběru tohoto tématu je vykonávání praxe v exportním oddělení ve vybraném podniku. V dnešní době velké množství podniků realizuje svou činnost nejen na území domácího trhu, ale i na zahraničních trzích. Rozšiřují tím objemy svých prodejů a v důsledku toho zvyšují své tržby a zároveň zisk společnosti. Téma vstupu podniku na zahraniční trh je spojeno s každou ekonomickou sférou jednotlivých zemí. Toto téma je zajímavé z hlediska možností, které se podnikům při vstupu na zahraniční trh naskytují, a které byly v dřívějších dobách do určité míry omezeny. Podniky získávají různé výhody při zahraničním obchodu, ale zároveň obchodování na různých trzích přináší i mnoho rizik. Firma musí na základě důkladných analýz zvolit vhodnou strategii vstupu na zahraniční trh, aby na daném trhu byla úspěšná.

Jak je již výše zmíněno, bakalářská práce je vztažena na společnost DZ Dražice – strojírna s.r.o. Jedná se o společnost, která se zabývá výrobou ohřívačů vody a výrobou akumulčních nádrží. Důvodem výběru tohoto podniku je blízký vztah k tématu, osobní znalost podniku a ochota vedení společnosti poskytnout potřebné údaje k psaní bakalářské práce.

Podnik má v současné době stabilní postavení na domácím trhu, kde uskutečňuje téměř 60 % svého prodeje. Svou pozici si ustálil i na některých zahraničních trzích. Velmi dobrou pozici si vybudoval na ruském, ukrajinském, polském, bulharském, portugalském trhu, ale i na mnoha dalších. Stále se snaží prosazovat na nových trzích, příkladem je kanadský trh, který je konkrétně rozebírán v BP v porovnání s vývozem na ruský trh. Finanční stránka podniku je také velmi dobrá. Podnik nemusí využívat žádné formy financování z cizích zdrojů, jelikož dosahuje několik let velkého zisku, tudíž financuje vše z vlastních zdrojů.

V práci je provedena SWOT analýza, která poukazuje na silné a slabé stránky vybraného podniku, také příležitosti, kterých může podnik využít a hrozby, které mohou činnost podniku negativně ovlivnit. Součástí BP je grafický aparát, který přehledně demonstruje

vývozy do Ruska (na trh, kde má podnik silnou pozici) a vývoz do Kanady (na trh, kde si podnik svou pozici stále buduje).

# 1. Vstup na zahraniční trhy

Stále se rozvíjející globalizace změnila profil světové ekonomiky a ovlivnila podnikatelské strategie firem při vstupu na zahraniční trhy. Podniky menších a středních velikostí zpravidla začínají podnikat formou dovozních a vývozních operací, velké společnosti většinou kombinují více forem podle zvolené strategie pro konkrétní zahraniční trhy. Dynamika zahraničního obchodu se v posledních letech prudce zvýšila, také investiční aktivity a transfer technologií zahraničních firem vzrostl. Produkty, jež jsou vyváženy, jsou dnes sestavovány v rozsahu globálních hodnotových řetězců (tzv. global value chains) v různých částech světa. Díky této nové organizaci služeb a výroby dochází k odstranění ekonomických hranic a transformací obchodních vztahů mezi zeměmi, zvyšování celosvětové konkurence a také otevřenosti národních ekonomik. (Machková, 2014)

## 1.1 Služby podporující zahraniční podnikání

Ve vyspělých zemích existuje celá řada služeb, které podporují obchodní operace. Tyto služby zahrnují například poradenství, zvýhodněné financování, informační služby, vzdělávání, pojištění rizik, marketingové služby apod.

Významnou agenturou na podporu exportu je CzechTrade, jejímž zřizovatelem je Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Agentura se snaží usnadnit firmám rozhodování o výběru strategií, snaží se napomoci zkrátit dobu vstupu na zahraniční trh a podporuje zahraniční podnikatelské aktivity (proquest.com, 2016). Informace, které poskytuje agentura CzechTrade, využívá i vybraný podnik. Další důležitou agenturou je CzechInvest, který se zabývá podporou podnikání ve zpracovatelském průmyslu, a to z peněžních prostředků státního rozpočtu, nebo z prostředků EU. (czechinvest.org)

Důležitou institucí je Česká exportní banka, která poskytuje vývozní úvěry a služby spojené s exportem. Mezi její hlavní činnosti patří státní podpora vývozu, financování exportních operací, které vyžadují dlouhodobé zdroje a větší množství finančních prostředků. Firmy musí splňovat primární podmínku, aby získaly finanční podporu, a tou

je minimálně 50% podíl služeb nebo výrobků českého původu na celkovém objemu vývozu. (ceb.cz, 2012)

Podporu podnikatelských aktivit v zahraničí nabízejí i různé svazy nebo profesní sdružení. Hospodářská komora ČR napomáhá ke vstupu podniku na zahraniční trhy hlavně poskytováním teritoriálních informací, asistenčních služeb, informací o podmínkách pro obchod a podnikání v zahraničí, organizací podnikatelských misí a kontaktních akcí. (Machková, 2014) Podobné služby nabízí také Svaz průmyslu a dopravy a Mezinárodní obchodní komora. Mezinárodní obchodní komora plní úlohu vypracovávání pravidel pro mezinárodní podnikání. Je autorem pravidel Incoterms, kterými se řídí i podnik DZ Dražice strojírna s.r.o.

### **Incoterms**

Pravidla Incoterms jsou připravována a vydávána Mezinárodní obchodní komorou. Pravidla napomáhají vyhnout se různorodému výkladu odlišných dodacích doložek v různých státech. Incoterms nejsou právní normou a závazné jsou pouze tehdy, pokud se na ně obě strany odvolají ve smlouvě. (Stapleton, 2014) Pravidla Incoterms řeší pouze otázku přechodu rizik a nákladů, neřeší však otázku přechodu vlastnictví ke zboží. Inovace těchto pravidel, která vstoupila v platnost v roce 2011, zohlednila jak trendy ve vývoji zahraničního obchodování, tak požadavky podnikatelské praxe.

## **1.2 Faktory ovlivňující volbu formy vstupu na zahraniční trhy**

Při vstupu podniku na zahraniční trh je důležité zvolit vhodnou podnikatelskou strategii a brát ohled na několik faktorů, zejména na odlišnosti a vyspělosti vybraného trhu. Mezi nejvýznamnější faktory patří např.:

**Obchodněpolitické podmínky** – tyto podmínky zahrnují kurzovou politiku, devizový a celní režim, netarifní nástroje obchodní politiky. Do těchto nástrojů spadají technické překážky, množstevní omezení, minimální ceny, dovozní depozita atp. (Machková, 2014) Jelikož společnost DZ Dražice vyváží své produkty do několika států, velmi se jí dotýkají

tyto podmínky. Způsob, jakým podnik omezuje kurzová rizika, je popsán v podkapitole 3.4.

**Politické prostředí** – důležitou roli při výběru zahraničního trhu hraje politický systém dané země, její politická stabilita, členství v integračních seskupeních a samozřejmě její politické vazby na další státy. Dále je důležité zohlednit korupční prostředí, nebo také vztah k zahraničním společnostem.

**Ekonomické prostředí** – pokud chce být podnik úspěšný na zahraničním trhu, musí se informovat o ekonomické situaci dané země. Důležité je posoudit ekonomické ukazatele státu, jako je míra inflace, míra nezaměstnanosti, platební bilance, vývoj HDP, vývoj investic, ale i životní úroveň.

**Právní prostředí** - důležitým faktorem je také stabilita a důvěryhodnost legislativního prostředí, možnost kontroly vlastnictví, podmínky pro zahraniční podnikatelské subjekty či devizově-právní aspekty podnikání zahraničních subjektů atd. (Machková, 2014)

### 1.3 Podnikové strategie

Pojem strategie se využívá v podnikání v posledních šedesáti letech. V současné době existuje již několik modelů a postupů, které se postupně vyvíjely. Každý podnik si vybírá takový strategický model, který mu s vysokou pravděpodobností pomůže dosáhnout vymezených dlouhodobých cílů. (Mead, 2009) Mezi hlavní cíle patří ochrana a rozvoj finančních aktivit, identifikace potřeb zákazníků a jejich plnění, soutěžení s konkurencí, přijímání kvalifikované pracovní síly a její rozvoj atd.

Strategické řízení je potřeba zaměřit na podmínky podnikového okolí, kam spadají potřeby zákazníků, chování konkurence a dodavatelů a také vývoj makroekonomických faktorů. Zároveň se nesmí opomenout interní prostředí podniku. Strategické řízení podniku slouží k lepšímu odhadnutí budoucích problémů a příležitostí. Vymezuje cíle a směr podniku, napomáhá zvyšovat kvalitu managementu a vede manažery k efektivnějším rozhodnutím. Strategie vymezuje cesty, jakým způsobem firma dosáhne svých cílů. (Keřkovský, 2009)



Pro výběr vhodné strategie je nutné provést analýzu okolí podniku, která odkryje ekonomické, politické, sociální a jiné oblasti, které souvisí s podnikáním. Analýza okolí podniku zahrnuje poznání konkurentů, analýzu dodavatelů a zákazníků. Důležitou částí je analýza interního prostředí podniku, která se zabývá faktory marketingovými, distribučními, pracovní silou atd. Výstupem těchto dvou analýz je tzv. SWOT analýza společnosti.

### **SWOT analýza**

Z údajů vnitřní a vnější analýzy podniku vychází SWOT analýza, která slouží ke stanovení silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb daného podniku. Silné stránky by měly zobrazovat přednosti firmy. Slabé stránky představují problémy, omezení podniku a kritická místa. Příležitosti charakterizují oblast, ve které může podnik získat konkurenční výhodu. (Matúš, 2008) Hrozby vyplývají z nepříznivého vývoje, které se mohou vyskytnout ve společnosti. Cílem SWOT analýzy je tedy identifikovat tyto čtyři oblasti (silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby) a na jejich základě sestavit strategii, která bude podporovat příležitosti a silné stránky a naopak eliminovat slabé stránky a hrozby.

## **1.4 Import a export zboží**

Nejjednodušší formou zahraničního obchodu je vývoz a dovoz zboží. Při exportu mohou podniky využívat celou řadu obchodních metod a spolupracovat s různými subjekty (prostředníky, prodejci, obchodními zástupci, zprostředkovateli...) na základě smluvních vztahů.

### **Prostřednické vztahy**

V obchodě podnik spolupracuje s řadou prostředníků, což jsou subjekty, které obchodují vlastním jménem, na vlastní riziko a účet. Na základě běžných kupních smluv prostředníci nakupují zboží, které pak dále prodávají. Jejich ziskem je rozdíl mezi kupní a prodejní cenou, tedy cenová marže. Většině vývozců tento systém vyhovuje, nevýhodou je, že exportér ztrácí kontakt s konečným zákazníkem a tím i možnost konfrontace v případě, že

se vyskytnou problémy. O problémech se poté dovídá zprostředkovaně. Další nevýhodou je ztráta kontroly nad cenou a ztráta kontroly nad další distribucí. Výhodou jsou nižší náklady a odstranění rizik, které vychází ze zahraničního obchodu. Využití prostředníka je výhodné zejména pro menší a střední podniky, pro které je např. vývoz jen okrajovou záležitostí, nebo by pro podnik bylo velmi nákladné zřízení specializovaného oddělení pro realizaci exportu. Služby prostředníka také mohou využít firmy, které se záměrně zabývají pouze výrobou. (Svatoš, 2009)

## **1.5 Výhodiska pro zahraniční obchodní operace**

Podniky svým vstupem na zahraniční trhy zvyšují svou efektivnost podnikání, také se snižuje jejich závislost na domácím trhu a dochází k větší stabilitě firmy. Zároveň se podnikům rozšiřují nákupní a prodejní možnosti a nové podnikatelské příležitosti. Toto jsou důvody, proč se DZ Dražice snaží pronikat stále na nové zahraniční trhy.

Při vstupu na zahraniční trh musí podnik řešit několik otázek. Mezi základní otázky patří:

- Na jaký zahraniční trh podnik vstoupí?
- Jaké produkty budou nabízet a jakou vhodnou distribucí je vhodné zvolit?
- Na jaké segmenty se firma zaměří?
- Jakou propagaci zvolí?

Je dobré, aby si podnik také sestavil své dlouhodobé cíle, kterých chce dosáhnout podnikáním na zahraničních trzích. Tyto cíle bývají odvozeny od podnikatelských záměrů. Cílem může být např. dosažení daného objemu prodeje, zajištění distribuční sítě pro produkty vyvážené na určitý trh, nebo zajištění plánovaného podílu na zvoleném trhu.

K plnění těchto cílů dochází prostřednictvím zahraničněobchodních operací. Tyto operace jsou ovlivňovány překážkami, které se vyskytují při obchodních operacích. Překážkou může být celní zatížení, množstevní omezení, nezbytnost opatření vývozních či dovozních licencí, nebo překážky technických standardů a norem. Na druhé straně existují opatření, která vývoz usnadňují. Může to být financování vývozu, pojištění úvěrových rizik se státní podporou nebo poskytování určitých služeb podnikatelům. (Machková, 2014)

Ke splnění podnikatelských záměrů, cílů a k uskutečňování obchodních operací musí podnik vytvářet předpoklady pravidelným zpracováváním informací o zahraničním trhu propagací, servisem, rychlou odezvou na potřeby obchodních partnerů atd. Z tohoto hlediska je důležité zvolit správnou volbu distribuční cesty, která má obvykle dlouhodobé důsledky pro realizování obchodních operací na určitém trhu. Na volbě distribuční cesty je závislý i výběr obchodních partnerů, ten totiž do určité míry ovlivňuje obchodní příležitosti i rizika, která firmy při obchodních operacích podstupují.

### **Průběh obchodních operací**

Každá obchodní operace má určitý průběh, který je ovlivněn několika faktory, např. druhem zboží, obchodněpolitickou situací, zvolenou distribuční cenou, charakterem určitého trhu atd. Samozřejmě na průběh operací mohou zapůsobit i nahodilé situace, které nejdou ve většině případů předpovídat a mohou se vyskytnout v různých fázích. Vývoz či dovoz je doprovázen také přepravními, skladovacími, kontrolními a pojišťovacími operacemi. (Machková, 2014)

### **Uzavírání kupních smluv mezi zeměmi**

Nejčastější smluvní ujednání je uzavíráno na základě kupní smlouvy, které podniky uzavírají v obchodu se zahraničními obchodními partnery. Kupní smlouva se uzavírá v okamžiku, kdy dojde k přijetí nabídky. V této smlouvě jsou uvedeny podmínky, za kterých dojde k obchodní transakci. Pro prodávajícího plynou z kupní smlouvy tři základní povinnosti, dodat zboží, předat všechny potřebné doklady a vlastnické právo na zboží převést na kupujícího. Kupující má už jen dvě povinnosti, a to zaplatit kupní cenu a převzít dodané zboží. Uzavírání kupních smluv ovlivňuje několik faktorů, např. zvláštnosti zboží, právní a ekonomická situace partnerů apod. Důležité při uzavírání smluv je myslet na odchylky v právních předpisech a obchodních zvyklostech určitých zemí. Díky rozvoji mezinárodní hospodářské spolupráce dochází k postupné harmonizaci a unifikaci právní úpravy, která se týká mezinárodních závazkových vztahů. K této harmonizaci přispěla i Úmluva OSN o smlouvách o mezinárodní koupi zboží, která v podstatě upravuje otázky uzavírání kupní smlouvy a otázky práv a povinností prodávajícího a kupujícího. (Svatoš, 2009)

Při obchodování na zahraničních trzích je důležité dodržovat předepsané označení vyváženého zboží. Některé země vyžadují označení země výroby (Made in Czech Republic). Při vývozu v rámci EU se požaduje označení výrobků písmeny CE. Tato zkratka vyjadřuje shodu s požadavky směrnic EU. Některé výrobky, tak jako například ohřívače vody, je nutné označovat čárovým kódem EAN, tak aby se dal kód spolehlivě přečíst snímacím zařízením.

### **Plnění kupních smluv**

V zahraničním obchodě může plnění kupních smluv přinášet mnoho problémů. Hlavními důvody jsou geografická vzdálenost, možnosti vzniku právních komplikací obchodněpolitického či ekonomického charakteru. (Machková, 2014)

Prodávající by měl předcházet možným komplikacím tím, že bude věnovat velkou pozornost všem dokumentům, které jsou spojené s dodávkou zboží. Může dojít ke špatnému zúčtování, ke komplikacím spojených s celním řízením atd. Pokud dojde k problémům této povahy, může kupující požadovat náhradu škody, kterou utrpěl kvůli chybě prodávajícího.

V průběhu plnění kupní smlouvy se mohou vyskytnout nedostatky, ať už ze strany prodávajícího či kupujícího. Pokud dojde k pochybení, je důležité rozlišit, zda se jedná o podstatné či nepodstatné porušení smlouvy. Při podstatném porušení může oprávněná strana okamžitě odstoupit od smlouvy, může požadovat odstranění vady dodáním nové věci nebo může žádat opravu. V případě nepodstatného porušení má oprávněná strana nárok na odstranění vady a přiměřenou slevu. (epravo.cz, 2013)

## **1.6 Rizika při zahraničních obchodních operacích**

Tato podkapitola se bude zabývat popisem rizik, která se mohou vyskytnout v průběhu obchodní transakce. Některá rizika mohou ovlivnit výsledek pouze negativně. Mezi ně patří například rizika spojená s přepravou zboží. Některá z nich mohou působit na výsledek obchodní transakce nejen negativně, ale i pozitivně, příkladem může být riziko pohybu cen. Další rizika vyskytující se při zahraničním obchodování jsou popsána níže.

## **Riziko v podnikání**

Dle Petera F. Druckera (1968, str. 232) vztah podniku k riziku ilustruje charakteristika vztahu podnikatelského rizika a příležitostí. Existují v podstatě 4 typy rizik:

1. riziko, které musí podnik podstoupit vzhledem k jeho povaze;
2. riziko, které si podnik může dovolit;
3. riziko, které si podnik naopak dovolit nemůže;
4. riziko, které si nemůže podnik dovolit nepodstoupit.

Rizika jsou nedílnou součástí obchodování, nelze je vyloučit, ale do určité míry je může vedení podniku omezit. Buď se jim může společnost vyhnout, přenést je na jiný subjekt, anebo ho může rozdělit mezi různé subjekty. Rizika jsou ovšem někdy propojena a může tedy docházet k tomu, že když podnik omezí jedno riziko, zároveň se zvýší druhé riziko.

## **Druhy rizik**

Každá obchodní činnost je spojena s určitým rizikem. Dosažené podnikatelské výsledky se mohou díky rizikům odlišovat od očekávaného výsledku. Rizika v obchodování nemusí působit pouze negativně, ale i pozitivně. Jde především o rizika, která se týkají politické situace, ekonomického rizika, vývoje společenských vztahů apod. Jednotlivá rizika mají mezi sebou úzké vazby, proto je důležité, aby je podnikatel vnímal komplexně a zohledňoval všechny souvislosti. Nejvíce vyskytovanými hrozbami jsou rizika tržní, komerční, teritoriální, měnová a dopravní. (Vojík, 2010)

### ***Tržní rizika***

V důsledku změn tržních podmínek podnik nemusí dosáhnout předpokládaného výsledku, či dokonce utrpí ztrátu. Ovšem vývoj na trhu může zároveň přinést i lepší podnikatelský výsledek oproti předpokladu. Toto riziko působí v zahraničním obchodě modifikovaně, např. rozdílným vývojem na různých trzích. (Machková, 2002)

### ***Komerční rizika***

Tato rizika vyplývají z nesplnění závazku obchodním partnerem. Týkají se vztahů mezi exportérem a importérem, ale i vztahů k dopravcům, kontrolním společnostem a pojišťovnám. Nejčastějšími faktory, které ovlivňují komerční rizika, jsou výběr obchodního partnera a také faktor právního zajištění daného obchodního závazku. (Vojík, 2010)

### ***Přepravní rizika***

Během přepravy hmotného zboží může dojít k poškození nebo ke ztrátě a škodu utrpí ten, kdo v určitém okamžiku nesl riziko. (Machková, 2014) Přechod rizika sjednávají obchodní partneři zpravidla v kontraktu stanovením dodací podmínky zvané parita. Tato rizika se většinou pojišťují a je důležité tedy věnovat dostatečnou pozornost při sjednání pojistné smlouvy.

### ***Rizika teritoriální***

Tato rizika souvisí s ekonomickou, sociální a politickou situací daného státu. Politická rizika zahrnují války, revoluce, cenovou kontrolu ze strany státu apod. Mezi ekonomická rizika patří inflace, změny úrokových sazeb atd. Do sociálních spadají změny sociálních postojů, diskriminace cizinců, přírodní hrozby apod. (Svatoš, 2009) Nejvíce se projevují politická rizika, která mohou vést k potřebě omezení nebo dokonce přerušení hospodářských vztahů.

### ***Měnová (kurzová) rizika***

Jednotlivé kurzy se proměnlivě vyvíjejí, proto jsou měnová rizika spojena se všemi formami zahraničních vztahů. Rizikem je, že podnikatelský subjekt může v důsledku vývoje kurzu dosáhnout jiného výsledku, než očekával, ovšem tento výsledek nemusí být negativní. Na měnové kurzy působí mnoho vlivů, a proto se nedají snadno předvídat. Podnikatel však může dopady kurzového rizika minimalizovat volbou měny, ve které dochází k úhradě faktury, započtením rizika do ceny nebo operacemi na volném trhu, kde uskutečňuje termínované nákupy. (Vojík, 2010)

Rizika vznikají v důsledku vývoje vnějších podmínek, které podnik sám neovlivní, ale jejich dopad může být znásoben vnitřními podmínkami, za které si vedení může samo. Jsou to například nedostatky v řízení podniku, nižší kvalifikace zaměstnanců, špatná reakce na změny vnějších podmínek atd. Management podniku by měl využívat různá preventivní opatření, aby k tomuto nedocházelo. Toho docílí například sběrem vhodných informací, sledováním ratingu či správným vymezením pravomocí apod.

## **1.7 Podmínky vstupu na ruský trh**

Po ukončení centrálního plánování prošly ekonomické systémy zemí bývalého Sovětského svazu a východní Evropy velkými změnami. Export různých komodit byl pro země severovýchodní Evropy velmi důležitý. Postupem času se však podmínky pro uplatnění exportu do těchto zemí pozměnily. (Myant, 2013)

### **Distribuční cesty**

Volba distribučních kanálů závisí na druhu komodity, strategii firmy a na době působení na ruském trhu. V Rusku se distribuční sítě neliší od evropských. Na trhu Ruské federace působí velká distribuční centra, sítě velkoobchodů, supermarketů apod. (BusinessInfo.cz, 2016)

Nejvíce rozšířeným způsobem vstupu na ruský trh je vyhledávání zájemce o zboží, resp. zájemce o zastupování. Zpracovávat místní trh na dálku je velmi obtížné. Je nezbytné poskytovat rozsah služeb na ruském trhu, které lze těžko zajistit ze zahraničí, je tedy nezbytné mít zprostředkované zastoupení, ať už ruskou fyzickou nebo právnickou osobou, která prosazuje firmu na trhu a aktivně se přizpůsobuje požadavkům a aktuální situaci na trhu. (BusinessInfo.cz, 2016) Tuto distribuční cestu využívá podnik DZ Dražice, při vývozu svých výrobků. V Rusku mají několik obchodních partnerů, kteří odkupují výrobky a na ruském trhu je zprostředkovaně prodávají.

Českým firmám napomáhá několik institucí k prosazení se na ruském trhu. Ministerstvo zahraničních věcí ČR pomáhá různými proexportními akcemi, dále k lepšímu vstupu na zahraniční trh přispívá MPO ČR nebo Hospodářská komora ČR a již zmíněná agentura

CzechTrade. Akce těchto subjektů umožňují ekonomickou prezentaci na vybraných výstavních akcích.

### **Dovozní podmínky**

Podmínky dovozu jsou definovány Celním zákoníkem a dalšími normativními akty, které vydává Federální celní služba Ruska. Od 1. 1. 2010 platí na území Celní unie Jednotný celní sazebník a společná netarifní omezení dovozů. Dne 16. 7. 2012 bylo vydáno nové znění Celního zákona, jež se stalo povinnou normou pro všechny firmy, které působí v oblasti vnějších ekonomických vztahů. (BusinessInfo.cz, 2016)

### **Rizika ruského trhu**

Vymahatelnost práva na ruském trhu se stále zlepšuje, přesto praxe ukazuje, že spory, které řeší české firmy soudní cestou, nemusí dopadnout vždy v jejich prospěch. Ruští obchodní partneři často maří soudní proces a soudy mají tendenci rozhodovat ve prospěch ruské strany. Z tohoto důvodu mnoho českých firem vkládá do obchodní smlouvy klauzuli o řešení sporu v třetí zemi u nestranného soudu. (mzv.cz, 2016) Podnik DZD se snaží do smlouvy zahrnout, aby řešení konfliktů bylo vedené v Praze, záleží ale na dohodě s obchodními partnery. Mezi hlavní rizika místního trhu patří nízká vymahatelnost práva, tarifní i netarifní překážky, vyšší korupce, vysoká cena za průnik na trh, ruské firmy kladou českým firmám často náročné podmínky pro dodávky atd.

## **1.8 Podmínky pro vstup na kanadský trh**

V Kanadě ovlivňuje výběr zboží velmi výrazně cena, a to více než v Evropě. Prodej ovlivňuje obchodní zástupce, kterému za poskytnuté služby náleží provize. Při výběru vhodného kanadského obchodního partnera je možnost obrátit se na zahraniční kancelář CzechTrade Calgary.

### **Způsob řešení obchodních sporů**

Kanadský zahraniční obchod je stále více regulován mezinárodními obchodními dohodami v rámci WTO, OECD nebo NAFTA. Při řešení sporů se v Kanadě nejvíce využívají soudy.



Soudní řízení jsou však velmi nákladná, proto se doporučuje pokusit se vyřešit vzniklé problémy dohodou, ještě před zahájením soudního řízení. Dalším možným východiskem při řešení konfliktů je využití služeb rozhodčí komise, která je levnější. Jejím cílem je, aby obě strany došly k dohodě. (BusinessInfo.cz, 2016) Stejně tak jako v případě řešení konfliktů v Rusku, se podnik snaží zahrnout do smlouvy s kanadským zákazníkem místo řešení konfliktů v Praze.

### **Problémy a rizika místního trhu**

Na kanadském trhu se vyskytuje mnoho vnitřních zábran, které brání volnému pohybu zboží, služeb a osob mezi provinciemi. Zamezení vzniku nových překážek a odstraňování stávajících bariér zajišťuje Dohoda o vnitřním obchodu (The Agreement on Internal Trade), která byla podepsána v roce 1995 a je považována za pokrok v postupném souladu obchodních vztahů. (mzv.cz)

Mezi hlavní omezení mezi provinciemi patří například licenční a akreditační pravidla a průmyslové regulace. Licenční a akreditační pravidla znamenají, že řada profesí musí mít licenci, certifikát nebo registraci k činnosti v provinciích, kde podnikají. Průmyslové regulace obsahují různá pravidla pro hmotnosti a rozměry nákladních aut a zároveň existuje řada regulací pro průmyslová zařízení. (mzv.cz)

## **2. Charakteristika vybraného podniku**

Bakalářská práce se zabývá vybranou problematikou v podniku Družstevní závody Dražice s. r. o. Společnost DZ Dražice je největším výrobcem v České republice, který se zabývá výrobou a prodejem několika druhů ohřívačů vody, a také prodejem tepelných čerpadel společnosti NIBE (dzd.cz).

Cílem podniku je posílit pozici na trhu v České republice a zařadit se mezi nejlepší evropské firmy v oboru. K tomu napomáhá dlouholetá tradice a kvalita produktů i zodpovědnost vůči životnímu prostředí.

### **2.1 Historie podniku**

Společnost vznikla již v roce 1900 jako Obilní skladiště, řemeslný válcový mlýn a pekárna. Významným rokem byl rok 1910, kdy se vedení společnosti rozhodlo vybudovat tehdy velice perspektivní rozvodné sítě a začala se tak vyrábět i elektřina. (dzd.cz)

Roku 1948 došlo k nucenému odprodeji a následnému znárodnění. Začátkem roku 1956 byl zaveden program na zakázkovou výrobu ohřívačů vody. V roce 1989 došlo ke změně politické situace, podnik se dostal do soukromého vlastnictví a dále se zabýval výrobou ohřívačů vody. (dzd.cz)

V následujících deseti letech šla výroba ohřívačů strmě nahoru. Rozšířil se sortiment, modernizovala se technologie a neustále se zvyšovala výroba. Společnost se stává největším prodejcem ohřívačů vody v tuzemsku a od roku 1994 začala rozšiřovat i svůj export. DZ Dražice vyvážely do šestnácti zemí Evropy. Začátkem 21. století se vyrábělo téměř sto tisíc ohřívačů za rok. Počet pracovníků se pohyboval kolem 190 zaměstnanců. V roce 2004 se podnik rozšiřuje o další výrobní halu, do které byla o rok později vestavěna nová smaltovací pec, která umožnila zvýšení kapacity a kvalitnější smaltovací postup.

Další zásadní změna nastala v roce 2006, kdy došlo k 100% odprodeji podílu švédské společnosti NIBE, která se stala jediným majitelem firmy DZ Dražice-strojírna s. r. o. (dzd.cz)

## 2.2 Podnik v současnosti

Výroba společnosti se stále rozvíjí. Podnik se snaží udržet krok s vývojem moderních technologií, a proto se vyrábí stále chytřejší a modernější ohřívače vody. V současnosti vyváží své produkty po celém světě a nabízí více jak 380 typů ohřívačů.

Společnost DZ Dražice dnes vedle svých výrobků nabízí k prodeji i mnoho produktů mateřské společnosti NIBE. V současné době zaměstnává přibližně 280 kmenových zaměstnanců a 190 agenturních pracovníků.

Cílem podniku je udržet si stabilní postavení na českém trhu a stále pronikat na nové zahraniční trhy. Zároveň chce udržovat pevné pozice na všech trzích, na které výrobky této společnosti již pronikly. K tomu napomáhá dlouholetá tradice, povědomí o značce a kvalita produktů.



Obrázek 1: Logo podniku  
Zdroj: [www.dzd.cz](http://www.dzd.cz)

## 2.3 Financování podniku

Družstevní závody Dražice s.r.o. jsou finančně stabilní firmou, která nevyužívá žádnou formu úvěrů. Celý provoz financuje ze svých zisků. Své finanční zdroje investuje do nové modernizace výrobních postupů, do propagace značky, dále do finančního majetku a také přispívá na různé benefity pro své zaměstnance apod.

## 2.4 Největší odběratelé ohřívačů vody

Podnik nemá pouze jednoho odběratele na ruském trhu. Ohřívače vody značky DZ Dražice jsou na ruském trhu zavedeny již několik let, mají silnou pozici a odebírá je několik ruských odběratelů. Tři ruští odběratelé patří mezi TOP 10 odběratelů ohřívačů vody firmy DZ Dražice.

Tabulka 1: TOP 10 obchodních partnerů

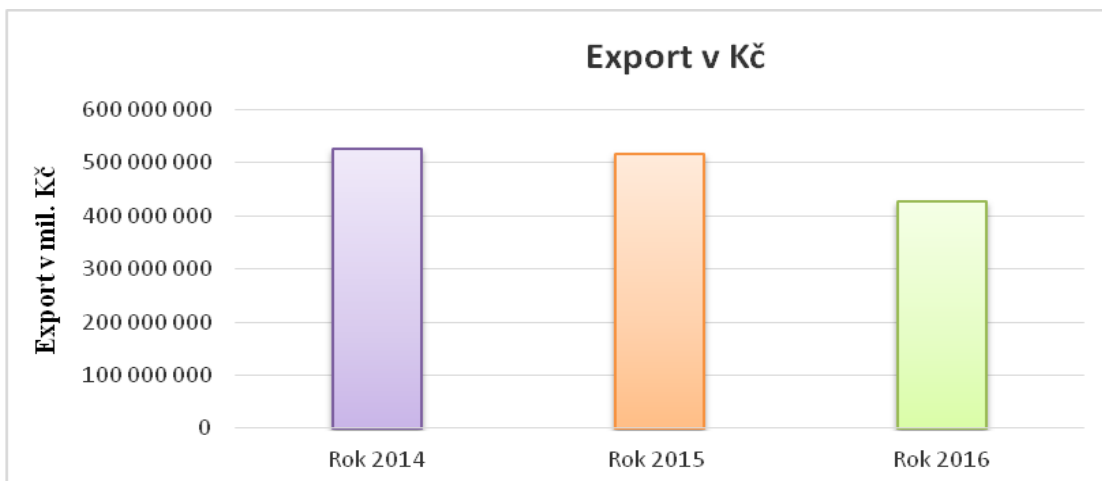
	<b>Obchodní partner</b>	<b>Za rok 2016 (Kč)</b>
1.	Terem – Russia	59 000 000
2.	Wizard - Ukraine	49 000 000
3.	Hewalex – Poland	32 000 000
4.	Celsis – Lithuania	29 000 000
5.	SIA SB – Latvia	21 000 000
6.	Echotech	20 000 000
7.	Kontakt-Therm – Ukraine	18 000 000
8.	Hydroset – Russia	15 000 000
9.	Antares – Russia	13 000 000
10.	Aquajazz- Lithuania	11 000 000
	<b>Celkem</b>	<b>267 000 000</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních údajů od společnosti DZ Dražice

Tabulka 1 udává údaje o deseti odběratelích, kteří tvoří největší obrat podniku. Částky jsou přibližné a zaokrouhlené na miliony. Z ruských odběratelů se na první příčce za rok 2016 umístil Terem, který odebral ohřívače vody v přepočtu za 59 mil. Kč. Na osmém místě je firma Hydroset a na deváté pozici Antares, jejich odběr přesáhl 10 mil. Kč. Kanadští odběratelé nepatří do prvních deseti z důvodu, že vstup na tento trh byl uskutečněn teprve nedávno a ohřívače vody značky DZ Dražice se ještě neprosadily v takové míře jako na ruském trhu. Při analýze největších odběratelů dle zemí firma zjistila, že nejvíce se exportuje do Ruska. Kanada se umístila až na sedmnácté pozici.

## 2.5 Celkový export podniku

Vývoz podniku za poslední tři roky je shrnut v následujícím grafu. V roce 2015 zaznamenala společnost pokles celkového exportu téměř o dvě procenta, v roce 2016 byl zaznamenán pokles dokonce o 17 %. Hlavní příčinou bylo vyčerpání dotací na podporu instalací solárních systémů na polském trhu, jejichž součástí jsou výrobky značky DZ Dražice. Dalším faktorem, který ovlivnil pokles prodeje, bylo znehodnocení rublu.



*Obrázek 2: Celkový export podniku*

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních údajů od DZ Dražice

### **3. Analýza exportu na ruský a kanadský trh**

Tyto dva trhy jsou si v mnoha ohledech podobné, ale i naopak v dosti požadavcích rozdílné. Jaké jsou požadavky, rizika a přínosy při vstupu na tyto zahraniční trhy, to vše je uvedeno v praktické části BP.

#### **3.1 Doklady při exportu do Ruska a Kanady**

Počet dokumentů při zahraničním obchodu se odvíjí od složitosti obchodní operace a dokumenty musí být vyhotoveny v několika kopiích.

Při vývozu do Ruské federace a Kanady podnik vystavuje fakturu, nákladní list, dodací list, packing list a při vyžádání odběratele poskytují certifikát kvality.

Faktura patří mezi obchodní dokumenty. Exportní referentka ve faktuře vyplňuje druh, množství, celkovou částku a jednotkovou cenu za zboží. Každá faktura je potvrzena razítkem a podpisem. Do Ruska se faktura vystavuje v osmi kopiích, fakturu si nechává podnik DZ Dražice v exportním a v účetním oddělení, kde se eviduje do účetního systému, po cestě faktury zůstávají na české celnici, ruské celnici a samozřejmě si fakturu ponechává sám odběratel. Při exportu do Kanady se faktura vystavuje v deseti vyhotoveních, šest kopií nechává řidič na celnici, dvě vyhotovení se posílají přes službu DHL zákazníkovi do Kanady a dvě si nechává exportní referentka, pro založení do účetnictví.

Nákladní list neboli Convention Marchandise Routière, dále jen CMR, je standardní nákladní list, který se využívá při mezinárodní autodopravě. Formulář je vyhotoven ve třech jazycích a každý list má jinou barvu. Červenou část si ponechává odesílatel, modrou příjemce, zelená část patří dopravci a černobílá kopie je určena pro další dopravce. CMR obsahuje povinné údaje jako jméno odesílatele, příjemce a dopravce, specifikace a množství zboží. Tento doklad se vystavuje jak při vývozu do Ruska, tak do Kanady.

Dalším dokladem je tzv. packing list, jenž obsahuje údaje o dodávce. Jsou zde rozepsány druhy ohřívačů vody, váha jednotlivých ohřívačů, celková váha nakládky, množství

jednotlivých druhů a celkové množství. Je to rozpis zboží pro celnici. Vystavuje se opět jak při vývozu do Ruska i do Kanady.

Součástí přepravy je i dodací list. Dodací list není povinné ze zákona vystavovat, je to potvrzující dokument, že zboží bylo odesláno, jaké druhy byly odeslány a v jakém množství. Tento list musí mít své náležitosti, označení dodávky, číslo objednávky, adresu odesílatele i příjemce, datum odeslání a název firmy. Neuvádí se zde cena.

Během přepravy odběratel obdrží od celnice Jednotný správní doklad (JSD), což je formulář, kde je vyměřené clo a DPH. Cenu pro výpočet cla a DPH si stanovuje celní správa a většinou se tato částka liší od ceny, která je uvedena na faktuře. Na dovážené ohřívače vody se platí clo a je nutné dodat certifikáty opravňující dovoz těchto výrobků na tamní trh. Certifikáty jsou třístranné a platí pro území Běloruska, Ruska i Kazachstánu, cena tohoto certifikátu se pohybovala kolem 2000 EUR. Celní sazba činí 10 % na elektrické ohřívače vody.

Někdy nastane situace, že odběratel žádá po exportérovi certifikát kvality jednotlivých druhů ohřívačů vody. Pokud taková situace nastane, exportér přikládá k již zmíněným dokumentům kopii certifikátu kvality. Při vývozu do Kanady exportní referentky přikládají k nakládce certifikát o původu zboží, který si kanadský odběratel vždy vyžádá. Do Kanady se musí zasílat také navíc certifikát o ošetření palet (namoření palet pro námořní dopravu).

### **3.2 Platební operace a dodací podmínky**

Platby se provádějí na základě vystavené faktury bankovním převodem v závislosti na platební lhůtě. Standardní lhůta splatnosti je 30 dní na faktuře, ve výjimečných případech může být prodloužena až na 120 dní. Prodloužená splatnost se nejčastěji používá po předsezónním naskladnění. Prevenci rizik plateb provádí podnik na základě získávání informací o klientovi z trhu, kde si ověřují jeho bonitu. U dlouhodobých a velkých odběratelů (např. v případě ruských odběratelů) používá „kreditní rámce“ obvykle v hodnotě mezi 100 – 200 tis. euro. Jak již bylo zmíněno v teoretické části u platebních podmínek, podnik si nové zákazníky prověřuje z hlediska platební morálky. Pravidlem je, že zaplatí 3x předem, než obdrží dodávku. Může nastat situace, že tuto podmínku splní, ale

po obdržení dalších dodávek některou z nich nezaplatí, v tomto případě podnik už nedodá další zboží, vždy tak riskuje max. jednu dodávku.

Většina sortimentu je držena skladem, tudíž mohou být výrobky expedovány ihned. Pokud není zboží skladem, platí dodací lhůta 4 týdnů od objednání. Pro speciální objednávku na zakázku platí dodání do max. 8 týdnů.

### **3.3 Přeprava ohřívačů vody do Ruska a do Kanady**

Podnik DZ Dražice s.r.o. dlouhodobě vyváží své výrobky do několika částí ruské federace. Na kanadském trhu nemá v současné době stálé odběratele. Firma DZD preferuje spolupráci s importéry, kteří následně zajišťují distribuci přes velkoobchodní odborné prodejní sítě. Ve výjimečných případech využívá služeb agentů za provizi, což je právě v případě Kanady. Provize se agentovi vyplácí až po zrealizování prodeje a plné úhradě za prodané zboží. Obvykle se o provizi zvýší cena prodávaného zboží, aby podnik realizoval potřebnou marži. Provize za služby agenta činí mezi 5-10 %. Ruští i kanadští obchodní partneři obchodují s firmou DZ Dražice na základě podmínek, které jsou uvedeny v pravidlech Incoterms. Jak je již zmíněno v teoretické části bakalářské práce, Incoterms nejsou právní normou a závazné jsou pouze tehdy, pokud se na ně obě strany odvolávají ve smlouvě.

#### **Využívané dopravní prostředky při distribuci**

Při přepravě ohřívačů vody značky DZ Dražice do Ruska využívají odběratelé nejvíce automobilovou nákladní přepravu. Cesta vede přes Polsko a trvá přibližně týden, je i cenově přijatelná. Dříve se využívala také vlaková doprava, ta je ale časově a fyzicky náročná. Zboží se nejdříve musí dovést na nádraží, tam se musí naložit do vlaku a v Rusku se opět musí zpět přeložit na nákladní automobil. Velmi málo se využívá letecká doprava, její výhodou je rychlost přepravy, ovšem náklady jsou příliš vysoké. Při vývozu do Kanady si zákazník zařizuje přepravu sám. Využívá lodní kontejnerovou přepravu, pro kterou musí být namořeny palety proti škůdcům.



## **Podmínky pro přepravu ohříváčů vody**

Přepravu si většina ruských odběratelů zajišťuje sama, z důvodu, že si dokážou zajistit výrazně levnější dopravu. Obchodují na základě Ex Works (EXW), což znamená, že prodejce má minimální zodpovědnost. Má odpovědnost pouze za to, aby bylo zboží k dispozici ve sjednaný čas a na sjednaném místě (incotermsexplained.com). Kupující přebírá zodpovědnost za nakládku zboží na vozidlo, za přepravu a za všechny náklady, které vznikly po převzetí zboží. Ačkoliv prodávající není za těchto podmínek povinný naložit zboží přímo do nákladního auta, DZ Dražice s.r.o. tuto službu poskytují a zboží skladníci naloží. Kanadský zákazník odkupuje zboží také za podmínek EXW.

Na základě domluvy se také v některých případech uplatňují podmínky Carriage Paid To (CPT). V těchto pravidlech je prodávající zodpovědný za zajištění přepravy do ujednaného místa, ale už ne za pojištění zboží při přepravě.

Další možnou volbou podmínek, na kterou vedení podniku přistupuje, je Delivered Duty Paid (DDP). Proávající je zodpovědný za zajištění přepravy, doručení zboží na sjednané místo a platí příslušné daně a poplatky. Toto je jediné pravidlo, které vyžaduje, aby prodávající převzal odpovědnost za přepravu, placení daní a cla. Na tyto podmínky podnik přistupuje velmi nerad, jelikož v některých zemích jsou dovozní postupy složité a byrokratické, proto je lepší ponechat povinnosti spojené s převzetím a dopravou zboží na kupující, který má znalosti místního prostředí.

## **3.4 Rizika při vývozu na ruský a kanadský trh**

### **Rizika spojená s přepravou**

Při dopravě se vyskytuje několik rizik, která nejdou nijak ovlivnit. Odběratelům, kteří odebírají produkty od společnosti DZ Dražice s.r.o. se již několikrát stalo, že došlo k závadě na nákladním automobilu, ať už to byla jen prasklá pneumatika, nebo větší bouračka. Taková to situace prodlouží dobu dodávky třeba i o několik dní. Jelikož podnik ale obchoduje na základě podmínek Ex Works nebo CPT, nenese za rizika vzniklá při nehodě žádnou zodpovědnost.

S krádeží kamionu plného ohřivačů vody se také již společnost setkala. Do Družstevních závodů přijel falešný kamion, s falešnými doklady i s falešnými státními poznávacími značkami. Odběratelé si najali firmu na přepravu z Čech do Ruska, které ovšem dovezla náklad za 30 000 EUR pouze na Slovensko. Poté už nákladní automobil se zbožím nikdo neviděl. Krádež vyšetřovala slovenská policie, která posílala průběh vyšetřování ruskému odběrateli pouze ve slovenštině, tudíž exportním referentkám přibyla nadbytečná práce a musely překládat vyjádření od policie do ruštiny, dále musely zaslat všechny dokumenty policii. Komunikace mezi policií a ruským odběratelem byla dlouhá a vyšetřování bylo neúspěšné. Jelikož v obchodní smlouvě byly zapracovány podmínky Ex Works, ruský odběratel musel zaplatit podniku 30 000 EUR, aniž by obdržel zboží.

### **Riziko spojené s dokumenty**

Může se stát, že referentky v exportním oddělení udělají chybu při vyplňování potřebných dokumentů. Tento “prohřešek“ není nijak velký, chyba v papírech se zachytí již na české celnici. Řešení je jednoduché, celník zavolá na oddělení exportu, kde exportní pracovnice chybu opraví. Následně naskenuje nové dokumenty na celnici, nebo se kamion pro opravené papíry vrátí, nebo dokumenty někdo z firmy DZ Dražice osobně doveze na celnici.

### **Riziko znehodnocení ohřivače vody**

Nastává také situace, kdy už při nakládce dochází k poškození produktu. Ohřivače se mohou poškrábat či promáčknout. Řešení je opět jednoduché, zákazník pošle vadný kus zpět, na reklamačním oddělení prozkoumají vadu a následně, pokud reklamaci uznají, pošlou nový kus, nebo finanční náhradu.

### **Riziko nezaplacení**

Při každé obchodní operaci je riziko, že zákazník za produkty nezaplatí, anebo zaplatí později, než je uvedená doba splatnosti na faktuře. Pokud nastane situace, kdy není včas uhrazena faktura, podnik posílá upomínku. Po zaslání třetí upomínky podnik předává problém svým právníkům, kteří začnou řešit danou situaci za společnost. Většina odběratelů po první či druhé upomínce zaplatila. Bohužel, společnost DZ Dražice s.r.o.

obchodovala také s třemi firmami, které krachovaly. Od dvou z nich žádné peníze nedostala a třetí firma splácela dluh dle splátkového kalendáře.

### **Kurzová rizika**

Tato rizika se týkají všech podnikatelů, kteří obchodují přes hranice a přijímají platby v cizí měně. Teorie uvádí, že tato rizika ovlivňují podnikatelskou činnost nejen negativně, ale i pozitivně. V podkapitole Druhy rizik - měnová rizika se uvádí, že podnikatel může kurzová rizika minimalizovat volbou měny, ve které je hrazena faktura. Podnik vystavuje faktury nejčastěji v eurech. V případě vývozu do Kanady přijímá firma DZD platby v dolarech, u ruských odběratelů přijímá platby v eurech. Přepočty si podnik dělá na základě denního kurzu podle centrální banky. Podnik má s klientem obchodní dohodu, že v případě dlouhodobého výkyvu (posílení) kurzu koruny by mělo dojít k jednání o změně obchodních podmínek. Jedná se však pouze o ústní dohodu, která není součástí obchodní smlouvy. Vedení podniku si ponechává pro kurzová rizika 5% rezervu při stanovení prodejních cen.

### **3.5 Propagace na jednotlivých trzích**

Pokud chce být podnik na zahraničním trhu úspěšný, musí vynaložit náklady na vhodnou propagaci. Společnost má své marketingové oddělení, které připravuje veškerou propagaci na tuzemském trhu a na všech ostatních trzích, kam vyváží své výrobky.

S propagací je spojena i spolupráce s agenturami CzechTrade a CzechInvest, se kterými společnost úzce spolupracuje. Uvedené agentury poskytují podporu českým firmám při vstupu na zahraniční trhy. Mezi jejich služby patří vyhledávání specifikovaných klientů na jednotlivých trzích, následné ověření jejich zájmu o výrobky dané značky a také následné zprostředkování kontaktů a organizace osobních obchodních jednání.

DZD využívá propagaci pomocí webových stránek, které jsou v několika jazykových mutacích. Webové stránky podniku jsou propracované a přehledné. Vedoucí marketingového oddělení dbá na to, aby byly stránky aktualizované o nový sortiment a o

nové informace. Každý odběratel zde najde kontakt, nabízené druhy ohřívačů vody, návody, různá schémata, ale i certifikáty a mnoho dalšího.

Občas je reklama umístěna na billboardy, tato metoda propagace je spíše využívána na tuzemském trhu, velmi málo na ruském trhu a na kanadském trhu se tato forma propagace prozatím nevyužila.

Vedení podniku také poskytuje PR články do odborných časopisů, ovšem na zahraničních trzích jsou nejvíce využívány propagací výstavy a veletrhy. Každý rok se podnik účastní ruské výstavy Aquatherm Moskva, výstav v Kanadě se podnik prozatím neúčastnil, ale do budoucna svou účast plánuje. Samozřejmě na výstavě Aquatherm Moskva jsou propagační materiály v jazyce tamních obyvatel, které jsou přiložené v přílohách BP. Na výstavě v Rusku, ale i na výstavách v ČR (Aquatherm Praha, ForArch) se hledají nové odběratelské kontakty a noví zákazníci, ale také slouží pro udržení dobrých vztahů stávajících odběratelů a k prezentaci nových produktů odběratelům. Je zde možnost schůzky se současnými odběrateli a prostor pro osobní komunikaci.

Z důvodu, že propagace prostřednictvím televizního média je na ruském i kanadském trhu dosti drahá, tuto formu podnik na zahraničních trzích nevyužívá. V ČR tuto formu podnik využil například při televizním vysílání MS v hokeji 2016, kam umístil svůj krátký reklamní spot.

### 3.6 Porovnání vývozu na ruský a kanadský trh

Vývoz do Kanady, do Ruska a podíl na celkovém exportu vývozu do Ruska a do Kanady zobrazují grafy níže.



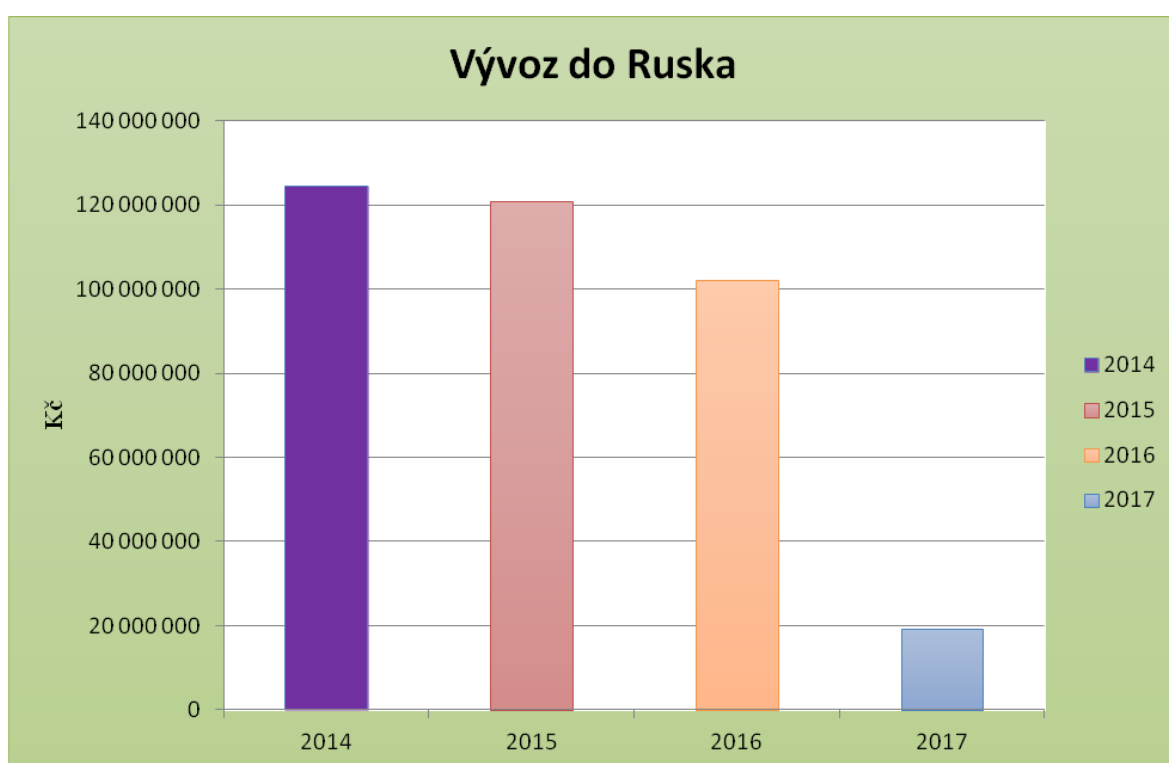
Obrázek 3: Vývoz do Kanady

Zdroj: vlastní zpracování

Graf zobrazuje vývoj vývozu do Kanady od roku 2015 - 2017. V prvním roce, kdy navázala společnost obchodní kontakt na kanadském trhu, dosáhla vývozu přes 1 600 000 Kč. V roce 2016 nastal mírný pokles, kdy export do Kanady mírně přesáhl částku 1 500 000 Kč. K této situaci došlo, protože po úvodním naskladnění obchodního partnera přišlo období, kdy docházelo k penetraci trhu výrobkem a značkou, to sebou přináší určité období, kdy se prodeje mohou zpomalit, nebo na určité období úplně zastavit. V současnosti však dochází k nárůstu prodeje. V prvních dvou měsících roku 2017 přesáhl export do Kanady hodnotu 500 000 Kč. Podnik na základě odhadu obchodního partnera, předpokládá růst okolo 10 %. Mezi faktory ovlivňující vývoj prodeje do Kanady patří:

- Cenová stabilita - pokud se podaří vedení podniku udržet stabilní ceny výrobků, je to vždy vnímáno pozitivně.

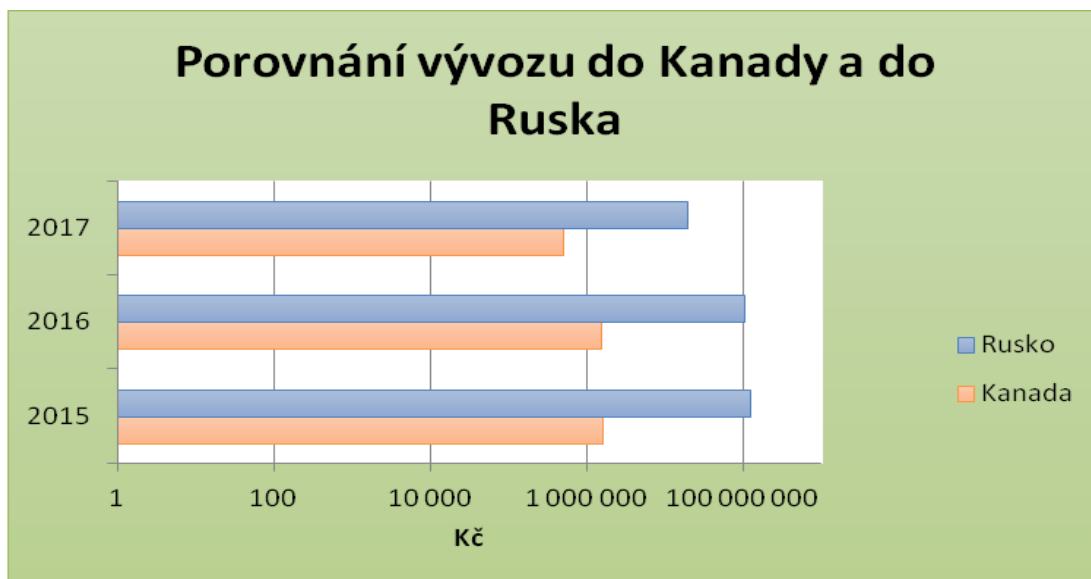
- Kvalitativní stálost - je nezbytné, aby výrobky umístěné na trhu fungovaly bez potíží a nezbytných oprav či reklamací.
- Designový vývoj - je důležité, aby výrobky společnosti Dražice měli svojí tradiční a současně částečně moderní vzhled.
- Vývoj ekonomiky - resp. vývoj kurzů české koruny a kanadského dolaru
- Politická stabilita - je nutné, aby nedocházelo ze strany kanadské vlády k tvorbě bariér vstupu na trh v podobně nutnosti zajistit pro dovážené výrobky dodatečné dokumenty typu, certifikátů, různých prohlášení o poskytování záruk atd.



Obrázek 4: Vývoz do Ruska  
Zdroj: vlastní zpracování

Vývoz do Ruska se pohybuje v daleko větších číslech oproti Kanadě. Je to hlavně z důvodu, že DZD působí na ruském trhu již několik let. Podnik má v Rusku více odběratelů, než v Kanadě a povědomí o značce DZ Dražice je také daleko větší. Roku 2014 přesáhl prodej 120 mil. Kč, o rok později byl zaznamenán nepatrný pokles z důvodu vývoje rublu a nestabilní politicko-ekonomické situace v zemi, tyto dva faktory měli vliv i na pokles v dalších letech. V roce 2016 nastal výraznější pokles, nicméně export stále dosahoval hodnoty přes 100 mil. Kč. Za leden a únor roku 2017 dosahovaly příjmy

z ruského exportu téměř 20 mil. Kč, což svědčí o příznivém vývoji prodeje do ruské federace. Vedení podniku odhaduje, že vývoz do Ruska překročí stamilionovou hranici.



Obrázek 5: Porovnání vývozu do Kanady a do Ruska  
Zdroj: vlastní zpracování

U grafu (obrázek 3) porovnání exportu do Kanady je zmíněno, že působnost podniku na kanadském trhu začala až v roce 2015, proto jsou příjmy z kanadského exportu značně menší. Rozdíl mezi Ruskem a Kanadou je v řádech sta miliónů.

Jelikož se značka společnosti DZD na kanadském trhu objevila teprve nedávno, buduje zde podnik vše od nuly. Cílem podniku na kanadském trhu je najít více stabilních partnerů, zajistit servis, propagaci a následně zvyšovat prodej. Získávání nových partnerů, zajištění dostatečné propagace a zvyšování prodeje je dlouhodobý proces. Možná, že při stejném porovnání za 6 let budou čísla exportu do Kanady dosahovat stejné úrovně jako čísla vývozu do Ruska.

Na ruském trhu má podnik stabilní pozici, vlivem 20-ti leté historie dodávek na tamní trh. Důvodem je také, že v Rusku není mnoho kvalitních výrobců ohřivačů vody a převládá tedy poptávka po dovážených produktech včetně výrobků společnosti. Cílem společnosti na ruském trhu je pokračovat ve zvyšování povědomí o značce a s tím spojený růst prodeje.

Prodej na domácím trhu se podílel 50 % na celkovém obratu společnosti. Společnost si klade za cíl na domácím trhu udržet podíl na trhu okolo 60 % a postupně ho navyšovat získáváním zákazníků od existující konkurence, která je uvedena níže.

### 3.7 Konkurence společnosti DZ Dražice

Na domácím trhu nemá podnik DZD velkou konkurenci. Výrobců ohřívačů vody a akumulčních nádrží je na českém trhu celkem mnoho. Jedná se ale spíše o menší výrobce, kteří se soustředí pouze na český a slovenský trh. Patří sem firmy jako například Rolf antikor, Kopa s.r.o., Quantum nebo ENBRA a.s. Rolf antikor je rodinná firma, která vznikla v roce 2009 (rejstrik-firem.kurzy.cz), nemá tedy tak dlouhou tradici jako DZD. Kopa s.r.o. vyrábí své výrobky od roku 1970 (bojlery.net, 2013) vyváží na slovenský trh a má menší sortiment, než firma DZ Dražice. Akciová společnost ENBRA (enbra.cz, 2015) ohřívače vody nevyrábí, pouze spolupracuje s italskou firmou Ferroli a s americkou firmou Rheem Manufacturing Company, které dodávají své bojlerky do ČR.

Tabulka 2: Zahraniční konkurenti

Zahraniční konkurenti	
Název konkurenční firmy	Národnost firmy
TATRAMAT	slovenská společnost
ARISTON	italská společnost
TESY	bulharská společnost
GALMET	polská společnost

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi největší konkurenty patří slovenská společnost Tatramat, Ariston, Tesy a Galmet. Tatramat je členem německé skupiny STIEBEL ELTRON GRUPPE. Má dlouhou tradici, na trhu je již přes 160 let. Její působnost je rozšířena na celý svět. Největší podíl má však na evropském trhu, nejvíce v Česku, Německu, Holandsku, Rusku, Maďarsku, Polsku atd.

Ariston je italská společnost, která sází na italský design. Vyváží do více jak 150 zemí. Stejně jako DZD Ariston exportuje do Ruska a Kanady.



Velký konkurent Galmet je polská rodinná firma, která na svých webových stránkách (galmet.com.pl) uvádí, že zaměstnává přes 700 lidí a přibližně exportuje 20 % své produkce do téměř 30 zemí.

Důležitým konkurentem je také výrobce značky Tesy. Je to bulharský výrobce, který má na trhu dlouhou působnost. Stejně jako ostatní konkurenti vyváží do několika zemí. Na svých propagačních stránkách (tesy.com, 2010) uvádí vývoz zboží do více jak 54 zemí a její příjmy činily za rok 2016 50 mil. EUR. V přepočtu na české koruny kurzem ze dne 7. 4. 2017, který byl 26,75Kč, činily příjmy firmy TESI za rok 2016 1 337 500 000 Kč, obrat DZD činil za rok 2016 přibližně stejnou částku kolem 1 390 000 000 Kč. Z těchto údajů lze vyvodit, že konkurenti jsou na tom velmi podobně, co se týká prodeje jejich výrobků.

### **Stanovení prodejních cen**

Ceny podnik stanovuje s ohledem na cenovou úroveň konkurentů a také s ohledem na nutné plnění cílů společnosti, např. realizace určité marže, nebo splnění určitého objemu prodeje. Některé firmy mohou využít při vstupu na trh velmi nízké ceny na úrovni výrobních nákladů bez realizace marže, je to však pouze dočasné, za účelem prosazení se na trhu, nicméně toto není případ DZD.

### **Porovnání cen ohřivačů vody s konkurencí**

Každý velký konkurent vyrábí několik desítek typů bojlerů. Při analýze cenové konkurence byl vybrán z každé kategorie (elektrické ohřivače – svislé, vodorovné; elektrické ohřivače – beztlakové, tlakové; kombinované ohřivače) pouze jeden ohřivač vody o nejmenším objemu litrů. Sortiment firem, které jsou zmíněné v BP, je velmi rozsáhlý, kromě bojlerů vyrábí zásobníky teplé vody, akumulární nádrže, tepelná čerpadla atd. Pro přehlednost a pro představu, jak se pohybují ceny konkurentů, byly vybrány pouze ohřivače vody, které patří mezi nejprodávanější ze sortimentu firem. Ohřivače vody se od sebe mohou lišit v některých parametrech, žádný není úplně stejný, porovnávaly se pouze podobné typy, proto jsou uvedené údaje jen orientační.

Tabulka 3: Porovnání cen s konkurencí

	Firma	Název bojleru	Cena bez DPH (Kč)	Cena s DPH (Kč)
El. ohřívače - kulaté, závěsné, svíslé	ARISTON	PRO R 50	3 790	4 586
	DZD	OKCE 50	6 047	7 316
	GALMET	Neptun <sup>2</sup>	3 434	4 155
	TATRAMAT	EOV 50	5 170	6 256
El. ohřívače - hranaté, závěsné, svíslé	ARISTON	Shape ECO Evo 80	6 730	8 148
	DZD	OKHE 80	7 529	9 110
	GALMET	xxx	xxx	xxx
	TATRAMAT	EO 80 EL	9 280	11 228
Beztlakové ohřívače nad umyvadlo	ARISTON	ARKSH 50 EU	3 590	4 344
	DZD	BTO 5 UP	2 444	2 836
	GALMET	CUBUS 5L	2 066	2 500
	TATRAMAT	EO 5 N	3 310	4 005
Tlakové ohřívače nad umyvadlo	ARISTON	ANDRIS Lux 10	3 330	4 029
	DZD	TO 10 UP	3 387	4 098
	GALMET	CUBUS 10	2 317	2 803
	TATRAMAT	EO 10 N	4 070	4 925
Elektrické ohřívače - vodorovné, závěsné	ARISTON	xxx	xxx	xxx
	DZD	OKCEV 100	8 318	10 065
	GALMET	xxx	xxx	xxx
	TATRAMAT	ELOV 100	8 350	10 104
Kombinované ohřívače	ARISTON	xxx	xxx	xxx
	DZD	OKC 125	9 453	11 439
	GALMET	Neptun kombi 120	6 462	7 819
	TATRAMAT	OVK 120	7 860	9 511

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z webových stránek jednotlivých výrobců

Z tabulky je zřejmé, že nelze jednoznačně říci, který výrobce je nejdražší nebo nejlevnější. Záleží na druhu výrobku. DZ Dražice má nejvyšší cenu u kombinovaného ohřívače a u elektrického, vertikálně závěsného ohřívače. Slovenský výrobce TATRAMAT má nejvyšší cenu u tří výrobků z tabulky. U hranatého závěsného ohřívače (EO 80 EL), u tlakového ohřívače o objemu 10 litrů (EO 10 N) a u elektrického bojleru, který je vodorovně závěsný (ELOV 100). Nejvyšší cenu beztlakového ohřívače má firma Ariston. Výrobci, kteří mají v buňkách uvedeny křížky, nevyrábějí podobný typ ohřívače vody.

### 3.8 SWOT analýza podniku DZ Dražice

V následující tabulce je zachycen přehled silných a slabých stránek, dále také příležitosti a hrozby podniku. V tabulce je k jednotlivým položkám přiřazena váha významnosti, klasifikace a všechny poznatky vycházející z této analýzy jsou shrnuty v následující matici EFE a IFE.

Tabulka 4: SWOT analýza podniku

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dlouholetá tradice značky</li> <li>• Kvalifikovaná pracovní síla na vyšších pozicích</li> <li>• Image společnosti</li> <li>• Obchodní zkušenosti</li> <li>• Dlouholeté obchodní kontakty</li> <li>• Rozsáhlý sortiment produktů</li> <li>• Náhradní díly</li> <li>• Servis</li> <li>• Modernizace technologií</li> <li>• Dostatek vlastních investičních prostředků</li> <li>• Internetové stránky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaměstnávání agenturních pracovníků ve výrobě</li> <li>• Jedna výrobní lokalita</li> <li>• Malé skladovací prostory</li> <li>• Nevyrábí nerezové ohřívače vody</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Možnosti rozšíření prodeje</li> <li>• Měnové kurzy</li> <li>• Moderní technologie</li> <li>• Větší propagace na zahraničních trzích</li> <li>• Přetažení zákazníků od konkurence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vysoká konkurence</li> <li>• Růst cen dopravy</li> <li>• Výkyvy cen materiálu</li> <li>• Nezaplacení za dodávku</li> <li>• Politická změna v zahraničních zemích</li> <li>• Vývoj měnového kurzu</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka zobrazuje matici EFE, která hodnotí vnější prostředí podniku a matice IFE hodnotící vnitřní prostředí, tedy silné a slabé stránky. Zároveň schopnost firmy pomocí těchto silných stránek eliminovat hrozby a následně pomocí příležitostí vzdorovat slabým stránkám. Každému faktoru v matici je přiřazena váha od 0 do 1 podle důležitosti faktoru. Na závěr jsou faktory ohodnoceny známkou 1 - 4, kde 4 je nejlepší hodnocení. Největší vliv značí 4 = nadprůměrný, 3 = průměrný, 2 = střední a 1 = nízký.

Tabulka 5: Matice EFE a IFE

Silné stránky	Váha	Klasifikace		Příležitosti	Váha	Klasifikace	
Dlouholetá tradice značky	0,08	3	0,24	Rozšíření prodeje	0,08	3	0,24
Kvalifikovaná prac. síla na vyšších pozicích	0,1	2	0,2	Měnové kurzy	0,03	2	0,06
Image podniku	0,05	2	0,1	Moderní technologie	0,06	2	0,12
Obchodní zkušenosti	0,09	3	0,27	Větší propagace	0,05	2	0,1
Dlouholeté obchod. Kontakty	0,18	4	0,72	Přetažení zákazníků	0,04	3	0,12
Rozsáhlý sortiment	0,05	2	0,1				
Náhradní díly	0,04	3	0,12				
Servis	0,03	2	0,06				
Modernizace	0,1	3	0,3				
Investiční prostředky	0,08	3	0,24				
Propagační materiály	0,1	2	0,2				
Slabé stránky	Váha	Klasifikace		Hrozby	Váha	Klasifikace	
Agenturní pracovníci ve výrobě	0,04	3	0,12	Vysoká konkurence	0,2	4	0,8
1 výrobní lokalita	0,03	1	0,03	Růst cen dopravy	0,09	3	0,27
Malé skladovací prostory	0,01	2	0,02	Výkyvy cen materiálu	0,08	3	0,24
Nevyrábí nerezové ohřívače vody	0,02	3	0,06	Nezaplacení	0,1	4	0,4
				Politický vývoj	0,2	3	0,6
				Vývoj měnového kurzu	0,07	2	0,14
<b>Celkem</b>	<b>100%</b>	<b>X</b>	<b>2,78</b>		<b>100%</b>	<b>X</b>	<b>3,09</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Z matice IFE lze usoudit, že při výsledku 2,78 má firma silnou interní pozici. Nejvýznamnějším faktorem jsou dlouhodobé obchodní kontakty, které představují pro firmu dlouhodobou spolupráci a spolehlivost obchodních partnerů, tudíž i malou pravděpodobnost nezaplacení. Konkurence je však velká a podniku chybí v sortimentu nerezové ohřívače. To však může firma změnit, pokud se rozhodne investovat své finanční prostředky do inovace výrobního procesu a zařadí tak do svého plánu výrobu nerezových ohřívačů. Je nutné podotknout, že matice IFE je subjektivní analýzou.

Při hodnocení matice EFE vyšel výsledek 3,09, což znamená, že má velmi dobrou externí pozici. Nejvýznamnější hrozbu pro firmu představuje nezaplacení za dodávku zahraničním partnerem a konkurence, která na trhu působí. V oblasti příležitostí může podnik investovat do vstupu na nový trh a pokusit se například vhodnou propagací o přetažení zákazníků od konkurence.

### **3.9 Návrhová část**

Tato část práce je věnována návrhům, které by mohly společnosti DZ Dražice - strojírna s.r.o. pomoci dosáhnout lepších obchodních výsledků.

Podnik je finančně stabilní, tudíž by mohl více zainvestovat do propagace na kanadském trhu, aby se dostal do podvědomí kanadských občanů. Vhodné by bylo účastnit se místních výstav a oslovit nové obchodní partnery.

I když podnik vyváží své výrobky do několika zemí, stále se najdou trhy, na kterých nemá zastoupení. Proto by autorka navrhovala zaměřit se na nové trhy, udělat vhodné analýzy pro vstup na nový trh, zvolit vhodnou strategii a začít prosazovat své výrobky u nových odběratelů.

Dále by společnost mohla do svého sortimentu zařadit nerezové ohřívače vody, aby byla schopná konkurovat i v této oblasti výroby. Otázkou je, zda by se investice do výrobního zařízení na nerezové bojlerů vyplatila.

Využití modernizace výrobních postupů je pro firmu také určitým přínosem. V dnešní době technologie vládnu světem. Společnost vyrábí tzv. SMART ohřívače vody, které se dají ovládat pomocí chytrých telefonů. Toto je možná směr, kterým by se měla firma zabírat a vymyslet takových výrobků víc, aby patřila mezi lídry jak na domácím, tak na zahraničních trzích.

## Závěr

Strojírenský průmysl je jeden z nejvýznamnějších oborů České republiky. Toto odvětví je zastoupeno po celé republice. Existují velké strojírenské závody, ale kromě nich se vyskytuje i značný počet drobných závodů a menších provozoven.

První příčky v oblasti výroby ohřívačů vody a akumulčních nádrží patří firmě DZ Dražice – strojírna s.r.o., která na českém trhu působí již přes 60 let. Velkým přínosem pro společnost byl v roce 1994 rozvoj exportu. V současné době podnik vyváží své produkty do více jak 16 zemí. Během let působení na zahraničních trzích firma získala cenné zkušenosti a zejména prosadila svou značku v několika zemích. Společnost si díky vývozu zajistila dostatek finančních prostředků pro výrobní technologie, propagaci, investice, pro vyplácení mezd apod. Podnik obchoduje převážně na trzích, které se považují za perspektivní, jsou to převážně země Evropské unie, východní Evropy a Rusko. Například v Rusku si výrobky značky DZ Dražice vybudovaly stabilní pozici na trhu.

Cílem této bakalářské práce bylo popsat a blíže charakterizovat vstup českého podniku na zahraniční trhy. V rámci práce byly popsány teoretické kroky ke vstupu na trh jiné země. V druhé části práce jsou popsány nejvýznamnější zahraniční odběratelé podniku, volba propagace na jednotlivých trzích, rizika při obchodování v zahraničí atd. V bakalářské práci je zpracována SWOT analýza, která poukazuje na aktuální situaci podniku. Výstupem SWOT analýzy je matice EFE a IFE. Výsledkem matice EFE je, že management podniku má vhodně zvolené strategické přístupy a je připraven správně reagovat na využívání příležitostí a zároveň je schopen čelit případným hrozbám. Matice IFE, která udává informaci o celkové pozici podniku vůči externímu prostředí, říká, že vedení podniku dobře splňuje předpoklady pro prosazování svých silných stránek a zároveň umí omezovat vliv slabých stránek.

Rizika ovlivňující celkový export podniku spočívají v oblasti kurzových operací. Nepříznivý vývoj měnových kurzů může snížit tržby společnosti. Podnik se proti tomuto riziku pojistil, formou domluvy s odběrateli, že při dlouhodobějším, větším výkyvu kurzu se upraví obchodní podmínky. Zároveň se podnik jistí proti kurzovým výkyvům přibližně 5% rezervou při stanovení prodejních cen. K významným rizikům, která mohou výrazněji

ovlivnit situaci podniku, patří rizika komerční. Pokud podnik nedostane zapláceno, nebo odběratelé nebudou plnit své povinnosti, může se to negativně projevit na činnosti podniku.

Ruský trh, který je velmi významný pro firmu DZ Dražice, zaznamenal v roce 2016 menší pokles v prodeji, nicméně vedení podniku očekává v roce 2017 opět mírný nárůst. Stejně tak byl zaznamenán pokles při vývozu do Kanady. Ovšem začátek roku 2017 je velmi příznivý, po prvních třech měsících vývoz do Kanady činil přes půl milionu korun a vývoz na ruský trh za pouhé tři měsíce přesáhl 19 mil. korun.

Obchodování na zahraničních trzích sebou nese určitá rizika, ale zároveň přináší i několik výhod. Mezi hlavní přínos patří větší příjem finančních prostředků, než kdyby podnik obchodoval pouze na domácím trhu. Důsledkem toho je větší finanční stabilita podniku. Dalším přínosem je rozšířené povědomí o značce. Značka není známá jen domácím trhu, ale i ve světě, narůstají tedy spotřební možnosti. K výhodě obchodování mezi státy by autorka zařadila i větší konkurenci. Větší konkurence je však i rizikem pro podnik. Konkurent může přijít na trh s něčím novým a snadno získat konkurenční výhodu, ale z druhého hlediska, větší konkurence pro podnik znamená motivaci ke stálému zlepšování svých výrobků.

Z pohledu ekonomiky jako celku přináší zahraniční obchod výhody daným zemím, které vědí, že dovážený výrobek jim ušetří výrobní náklady, protože výroba na domácím trhu by byla nákladnější než import. Z politického hlediska vzájemný obchod zlepšuje přátelské vztahy mezi státy a z hlediska kulturního se poznávají zahraniční média, historie a kultura.

## Seznam použité literatury

### Citace

DRUCKER, Peter Ferdinand., *Podnikové řízení a hospodářské výsledky*. Nakladatelství Svoboda, Praha 1968, s. 232

KEŘKOVSKÝ, Miloslav, Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 807179578X.

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

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ, Alexej SATO a kolektiv. *Mezinárodní obchodní operace*. 6. vydání. Praha 7: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0.

MATÚŠ, Jozef., Ludmila ČABYOVÁ, Katarína ĎURKOVÁ. *Marketing – základy a nástroje*. Trnava: Fakulta masmediálnej komunikácie UCM v Trnave, 2008. ISBN 978-80-8105-074-9.

MEAD, Richard, Tim G. ANDREWS. *International management: culture and beyond*. 4th ed. Chichester: Wiley, 2009. ISBN 9781405173995.

MYANT, Martin a Jan DRAHOKOUPIL. *Tranzitivní ekonomiky: Politická ekonomie Ruska, východní Evropy a střední Asie*. Praha 1: Academia, 2013. ISBN 978-80-200-2268-4.

SVATOŠ, Miroslav. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. Praha 7: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-802-4727-080.

VOJÍK, Vladimír. *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. ISBN 978-80-7357-534-2.



## Bibliografie

IL'JIČEVA, Ljudmila Jefimovna, Vladimir Savel'jevič KOMAROVSKIJ a Vladimír PROROK. *Rusko ve 21. století: politika, ekonomika, kultura*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. ISBN 978-80-7380-436-7.

*Government of Canada* [online]. Canada. Dostupné z: <https://www.ic.gc.ca>

LANDAU, Alice. *The International Trading System*. New York: Routledge, Taylor a Francis Group, 2005. ISBN 0-415-32256-1.

## Internetové zdroje

CzechTrade helps czech firms acquire contracts worth Kc1.3bn. *Search.proquest.com* [online]. Prague: CTK, 2016, [cit. 2017-03-26]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1762340510?accountid=17116>

Družstevní závody Dražice. *Družstevní závody Dražice-Strojírna s.r.o* [online]. 2016 [cit. 2016-12-27]. Dostupné z: <http://www.dzd.cz/cs/profil>

Enbra: O nás. *ENBRA* [online]. 2015 [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: <http://www.enbra.cz/cs/o-nas>

HUTAŘOVÁ, Iva. Nároky z vadného plnění v Novém občanském zákoníku. *Epravo.cz* [online]. 2013 [cit. 2017-03-30]. ISSN 1213-189X. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/naroky-z-vadneho-plneni-v-novem-obcanskem-zakoniku-93169.html>

Kanada: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu. *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 2016 [cit. 2017-03-29]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/kanada-zakladni-podminky-pro-uplatneni-ceskeho-17932.html>

Kanada: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu. *Ministerstvo zahraničních věcí České republiky* [online]. Praha: CzechTrade, [cit. 2017-02-21]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie\\_statu/severni\\_amerika/kanada/ekonomika/zakladni\\_podminky\\_pro\\_uplatneni\\_ceskeho.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/severni_amerika/kanada/ekonomika/zakladni_podminky_pro_uplatneni_ceskeho.html)

- Kopa - bojlerý. *Kopa s.r.o.: bojlerý, akumuláční nádoby, solární ohřev* [online]. 2013 [cit.2017-04-07]. Dostupné z: <http://www.bojlerý.net/>
- Marka Galmet. Galmet: tworzymy rzeczy madre [online]. [Cit. 2017-04-07]. Dostupné z: <https://galmet.com.pl/pl/artykul/marka-galmet>
- O CzechInvestu. *Agentura pro podporu podnikání a investic* [online]. CzechInvest [cit. 2017-03-26]. Dostupné z: [www.czechinvest.org/o-czechinvestu](http://www.czechinvest.org/o-czechinvestu)
- Profil banky. *Česká exportní banka* [online]. Česká exportní banka, 2012 [cit. 2017-03-26]. Dostupné z: <https://www.ceb.cz/kdo-jsme/profil-banky/>
- ROLF ANTIKOR s.r.o.: Obchodní rejstřík firem. *Kurzycz* [online]. [Cit. 2017-04-07]. Dostupné z: <http://rejstrik-firem.kurzycz.cz/28588142/rolf-antikor-sro/>
- Rusko: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu. *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. CzechTrade, 2016 [cit. 2017-02-19]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rusko-zakladni-podminky-pro-uplatneni-ceskeho-19088.html>
- Rusko: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu. *Ministerstvo zahraničních věcí České republiky* [online]. CzechTrade, [cit. 2017-03-29]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie\\_statu/evropa/rusko/ekonomika/zakladni\\_podminky\\_pro\\_uplatneni\\_ceskeho.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/rusko/ekonomika/zakladni_podminky_pro_uplatneni_ceskeho.html)
- STAPLETON, Drew, Vivek PANDE a Dennis O'BRIEN. *EXW, FOB OR FCA? CHOOSING THE RIGHT INCOTERM AND WHY IT MATTERS TO MARITIME SHIPPERS* [online]. Journal of Transportation Law, Logistics, and Policy, 2014 [cit. 2017-03-29]. ISSN 10785906. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1663315566/4205D5BD305D4FA0PQ/1?accountid=17116>
- Techniky a metody finanční analýzy. *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. CzechTrade, 2009 [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/techniky-a-metody-financni-analyzy-3384.html>

Tesy: Tesy in numbers. *Tesy: It is impressive* [online]. 2010 [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: <http://en.tesy.com/about-us/tesy-in-numbers>

The eleven rules in brief. *IncotermsExplained.com* [online]. Mantissa E-learning, [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www.incotermsexplained.com/the-incoterms-rules/the-eleven-rules-in-brief/ex-works/>

## **Seznam příloh**

<b>Příloha A - CMR.....</b>	<b>53</b>
<b>Příloha B – Propagační katalog v ruském jazyce .....</b>	<b>54</b>
<b>Příloha C – Propagační leták v ruském jazyce .....</b>	<b>55</b>
<b>Příloha D – Propagační katalog v anglickém jazyce.....</b>	<b>56</b>
<b>Příloha E - Propagační leták v anglickém jazyce.....</b>	<b>57</b>

# Příloha A - CMR

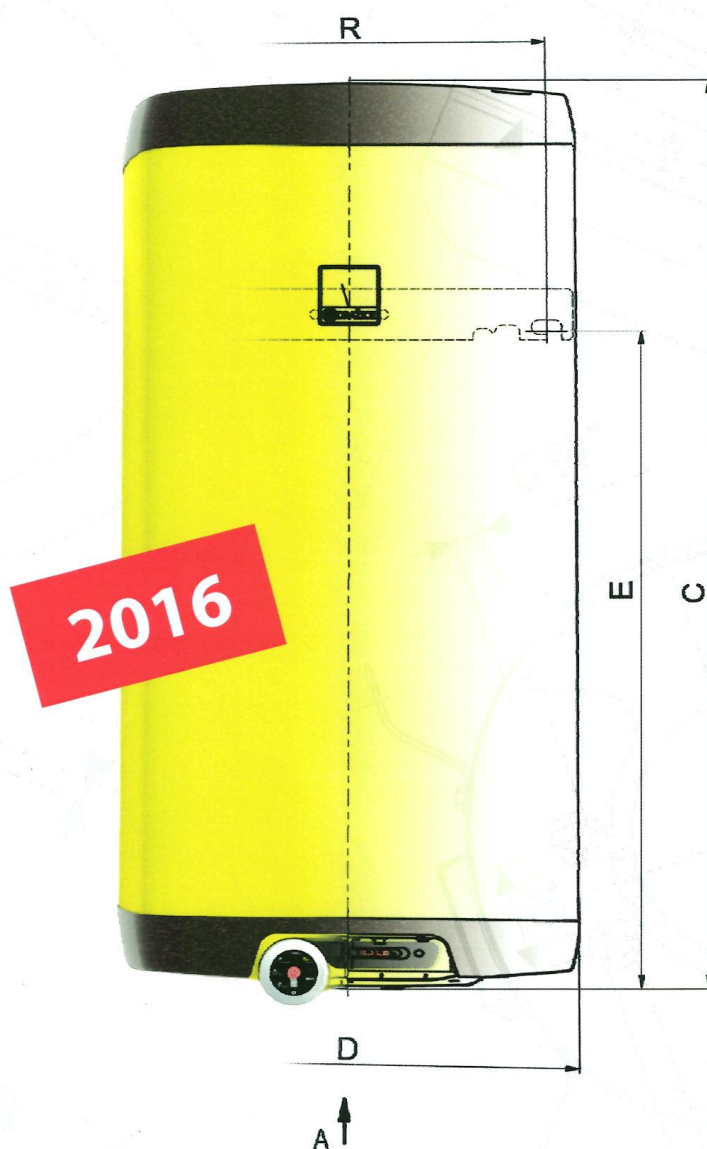
## 1 Exemplář pro odesílatele Exemplar für Absender

1 Odesílatel (jméno, adresa, země) Absender (Name, Adresse, Land)		<b>MEZINÁRODNÍ NÁKLADNÍ LIST č. _____</b> <b>INTERNATIONALER FRACHTBRIEF Nr. <b>CZ</b> Ty _____</b>  Tato přeprava podléhá, i pokud bylo ujednáno jinak, podmínkám o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční dopravě (CMR) Diese Beförderung unterliegt auch im Falle einer gegenteiligen Abmachung den Bestimmungen des Übereinkommens über den Beförderungsvertrag im Internationalen Strassgüterverkehr (CMR)					
2 Příjemce (jméno, adresa, země) Empfänger (Name, Adresse, Land)		16 Dopravce (jméno, adresa, země) Frachtführer (Name, Adresse, Land)					
3 Místo vykládky zboží Ausladestelle des Gutes		17 Další dopravci (jméno, adresa, země) Folgende Frachtführer (Name, Adresse, Land)					
4 Místo a datum naložení zboží Einladestelle des Gutes und Datum		18 Výhrady a poznámky dopravce Vorbehalte und Bemerkungen des Frachtführers					
5 Příložené doklady Belegende Dokumente							
6 Signo a čísla Zeichen und Nr.	7 Počet kolů Anzahl der Köhle	8 Druh obalu Art der Verpackung	9 Označení zboží Bezeichnung des Gutes	10 Statistické číslo Statistische Nr.	11 Hř. hmot. v kg Bruttogewicht kg	12 Objem m <sup>3</sup> Umfang m <sup>3</sup>	
UN číslo UN Nummer	Oficiální pojmenování Offizielle Bezeichnung	8, vzorní(é) bezpečnostní(che) značky(ček) Gefahr zeitsf. Muster Nr.	Obalová skupina Verpackungsgruppe				
13 Pokyny odesílatele (cefní a jiné formalitty) Anweisungen des Absenders (Zoll- und sonstige Formalitäten)				19 K číslu: Zu zahlen von			
				odesílatel Absender		příjemce Empfänger	
				měna/váhová jednotka Währung			
				Dopravné-Fracht Steuern Ermäßigungen			
				Saldo-Saldo Dodat. výkazy Zuschlagkosten			
				Jiné výkazy Sonstige Kosten Různé-Verschied.			
				Celkem k placení Insgesamt zu bezahl.			
14 Dotyčná Nachnahme				20 Zvláštní ujednání Besondere Vereinbarungen			
15 Pokyny ohledně placení dopravného Anweisungen über die Frachtrechnung							
Vyplocené / Freil							
Nezplacené / Unfrei							
21 Vystaveno v / Ausgestellt in				dne / am		24 Zboží obdržel Gut empfangen	
						Datum	
						dne	
						am ..... dne .....	
Podpis a razítko odesílatele Unterschrift und Stempel des Absenders				29 Podpis a razítko dopravce Unterschrift und Stempel des Frachtführers		Podpis a razítko příjemce Unterschrift und Stempel des Empfängers	
25 SPZ vozidla / tahače	přívěs / návěs						
26 Užitkové zařízení	užitkové zařízení						
27 Číslo DZW	28 Číslo jízdy						
29 Hraniční přechody				Potvrzení o odevzdání celního tranzitního dokladu: Zolltransitdokument empfangen:			
30 Veškeré průvodní doklady							
31 Různé							

TYPOS 7100975



**ВОДОНАГРЕВАТЕЛИ  
И БОЙЛЕРЫ  
КОСВЕННОГО НАГРЕВА**



**НОВИНКИ С ТРАДИЦИЕЙ**

## Пříloha C – Propagační leták v ruském jazyce

### Комбинированные навесные водонагреватели и бойлеры косвенного нагрева

### ОКС и ОКСV

#### ОКС

- В объемах 80–200 л
- Производятся как навесные
- С нагревательным элементом 2,2 кВт
- 1 подвес и опора у объемов 80–125 л;  
2 подвеса для 160–200 л
- Держатель полотенец не входит в поставку



ОКС 80–160

ОКС 200

Тип резервуара		ОКС 80	ОКС 100	ОКС 125	ОКС 160	ОКС 200
Объем	[л]	75	95	120	147	195
Размер (Ø × в)	[мм]	524 × 757	524 × 902	524 × 1067	524 × 1255	584 × 1287
Масса водонагревателя без воды	[кг]	40	50	55	62	79
Время нагрева от 10 °С до 60 °С	[ч]	2,0	2,5	3,2	3,9	5,2
Площадь нагрева поверхности теплообменника	[м²]	0,41	0,68	0,68	0,68	0,68
Объем теплообменника	[л]	1,8	2,9	2,9	2,9	2,9
Мощность теплообм. при расходе 310 л / 80 °С. воды	[kW]	6	9	9	9	9
Время нагрева теплообм. от 10 °С до 60 °С	[мин]	50	48	55	67	86
Класс энергетической эффективности				C		
Годовой расход	[кВтч·год <sup>-1</sup> ]	1342	1362	1409	2622	4403

#### ОКС/1 м²

Тип резервуара		ОКС 100/1м²	ОКС 125/1м²	ОКС 160/1м²	ОКС 200/1м²
Объем	[л]	95	120	147	195
Размер (Ø × в)	[мм]	524 × 902	524 × 1067	524 × 1255	584 × 1287
Масса водонагревателя без воды	[кг]	57	64	71	85
Время нагрева от 10 °С до 60 °С	[ч]	2,5	3,2	3,9	5,2
Площадь нагрева поверхности теплообменника	[м²]			1,08	
Объем теплообменника	[л]			7,1	
Мощность теплообм. при расходе 720 л / 80 °С. воды	[kW]			24	
Время нагрева теплообм. от 10 °С до 60 °С	[мин]	14	17	21	28
Класс энергетической эффективности		B	C	C	C
Статические потери	[Вт]	47	57	67	72

#### ОКС NTR/Z

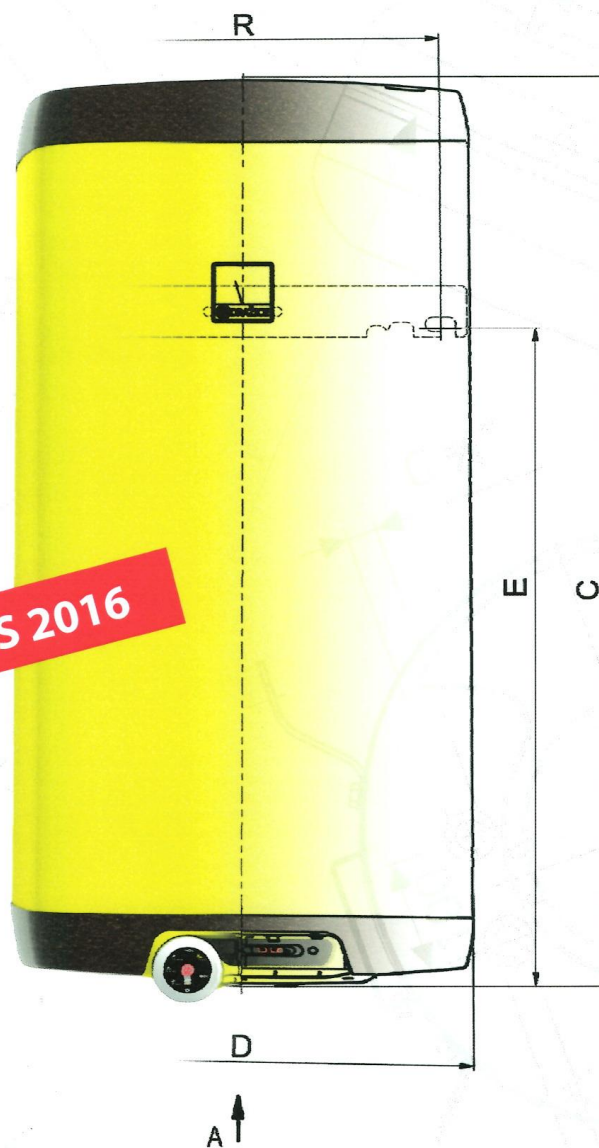
- Косвенный вариант без электрического нагревательного элемента

Тип резервуара		ОКС 80 NTR/Z	ОКС 100 NTR/Z	ОКС 125 NTR/Z	ОКС 160 NTR/Z	ОКС 200 NTR/Z
Объем	[л]	76	95	120	148	196
Размер (Ø × в)	[мм]	524 × 757	524 × 902	524 × 1067	524 × 1255	584 × 1287
Масса водонагревателя без воды	[кг]	38	56	61	70	84
Площадь нагрева поверхности теплообменника	[м²]	0,41	1,08	1,08	1,08	1,08
Объем теплообменника	[л]	1,8	7,1	7,1	7,1	7,1
Мощность теплообм. при расходе 720 л / 80 °С. воды *	[kW]	9	24	24	24	24
Время нагрева теплообм. от 10 °С до 60 °С	[мин]	29	14	17	22	28
Класс энергетической эффективности		B	B	C	C	C
Статические потери	[Вт]	40	47	57	67	72



## WATER HEATERS AND HOT WATER STORAGE TANKS

SERIES 2016



NEWS WITH TRADITION

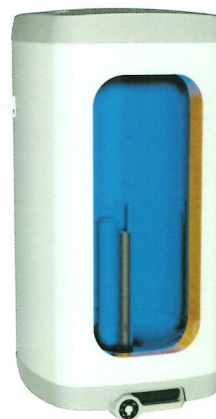


## Příloha E - Propagační leták v anglickém jazyce

### Electric wall-mounted water heaters **OKHE SMART, OKHE, OKCE and OKCEV**

#### OKHE SMART

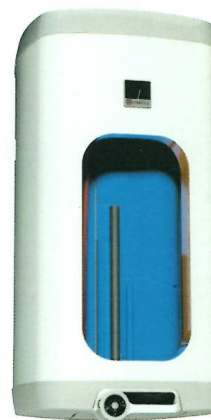
- The flagship of DZD's product line, combining the best available technologies
- Contains self-learning Smart Control Unit for optimisation of consumption, saving up to 15% on expenses.
- Can be controlled using DZD smartphone app (Android/iOS).
- Smart HDO function (low tariff): the heater recognizes the low tariff in electrical network.
- Independent diagnostics of malfunctions, e.g. status of protective anodes
- Can be used as a classic heater



Types of storage tanks		OKHE 80/SMART	OKHE 100/SMART	OKHE 125/SMART	OKHE 160/SMART
Capacity	[l]	80	100	125	152
Dimension (w × d × h)	[mm]	520 × 547 × 730	520 × 547 × 887	520 × 547 × 1050	520 × 547 × 1235
Weight of the empty water heater	[kg]	35	39	46	52
Insulation thickness	[mm]			to 80	
Heating time from 10 °C to 60 °C	[h]	2,1	2,6	3,3	4,0
Energy efficiency class			B		C
Annual consumption	[kWh·a <sup>-1</sup> ]	1240	1249	1255	2450
Week consumption with SMART function	[kWh]	23,38	23,66	24,23	49,76
Week consumption without SMART function	[kWh]	27,39	27,56	27,92	56,87

#### OKHE

- Capacities of 80–160 l
- Produced as wall-mounted and square-shaped – more interesting design
- With a 2.2 kW electrical heating unit
- 4 kW electrical heating unit can be installed upon request
- Above-average thickness of insulation in corners
- IP 44 electrical enclosure – can be placed near consumption points



Types of storage tanks		OKHE 80	OKHE 100	OKHE 125	OKHE 160
Capacity	[l]	80	100	125	152
Dimension (w × d × h)	[mm]	520 × 547 × 730	520 × 547 × 885	520 × 547 × 1050	520 × 547 × 1235
Weight of the empty water heater	[kg]	34	38	45	51
Insulation thickness	[mm]			to 80	
Heating time from 10 °C to 60 °C	[h]	2,1	2,6	3,3	4,0
Energy efficiency class				C	
Annual consumption	[kWh·a <sup>-1</sup> ]	1391	1395	1374	2715