



# Podniková rizika plynoucí ze zapojení do mezinárodního obchodu

## Diplomová práce

*Studijní program:* N6208 – Ekonomika a management

*Studijní obor:* 6208T085 – Podniková ekonomika

*Autor práce:* **Bc. Ondřej Mizera**

*Vedoucí práce:* Ing. Otakar Ungerman, Ph.D.





# Enterprise Risks Resulting from Participation in the International Trade

## Diploma thesis

*Study programme:* N6208 – Economics and Management

*Study branch:* 6208T085 – Business Administration

*Author:* **Bc. Ondřej Mizera**

*Supervisor:* Ing. Otakar Ungerman, Ph.D.



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Ondřej Mizera**  
Osobní číslo: **E14000229**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Název tématu: **Podniková rizika plynoucí ze zapojení do mezinárodního obchodu**  
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. Představení problematiky vstupu podniku na mezinárodní trhy
2. Představení podniku z pohledu mezinárodního obchodu
3. Analýza rizik při zapojení podniku do mezinárodního obchodu
4. Analýza rizik mezinárodního obchodu pro daný podnik, komparace zahraničních trhů
5. Návrh eliminace podnikových rizik mezinárodního obchodu

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

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

Seznam odborné literatury:

**SVATOŠ, Miroslav. Zahraniční obchod: teorie a praxe. Praha:**

**Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2708.**

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

**ISBN 978-80-247-2987-9.**

**ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva, et al. Finanční strategie v mezinárodním podnikání.**

**Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-321-8.**

**KOZEL, Roman, et al. Moderní marketingový výzkum. Praha:**

**Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X.**

**ALBAUM, Gerald, Edwin DUERR a Jesper STRANDSKOV. International marketing and export management. 5th ed. Harlow: Prentice-Hall, 2005.**

**ISBN 978-0-273-68634-7.**

**Databáze článků ProQuest (<http://knihovna.tul.cz/>)**

Vedoucí diplomové práce:

**Ing. Otakar Ungerman, Ph.D.**

Katedra marketingu a obchodu

Konzultant diplomové práce:

**Vratislav Žitka**

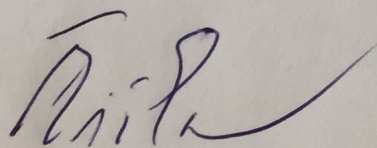
Pivovar Svijany - obchodní ředitel

Datum zadání diplomové práce:

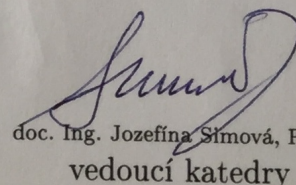
**30. října 2015**

Termín odevzdání diplomové práce:

**31. května 2017**



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



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

## Prohlášení

Byl jsem seznámen 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 vědom 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 vypracoval 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:

## **Anotace**

### **Podniková rizika plynoucí ze zapojení do mezinárodního obchodu**

Diplomová práce „Podniková rizika plynoucí ze zapojení do mezinárodního obchodu“ je zaměřena na analýzu rizik při vstupu podniku na mezinárodní trhy. Identifikace rizik bude vztažena na myšlenku realizace nového závodu v Gruzii. Hlavním přínosem práce je navržení vhodných doporučení, která pomohou k eliminaci identifikovaných rizik a tím k zvýšení konkurenceschopnosti projektů. První část se zabývá teoretickou oblastí mezinárodního obchodu, analýzou rizik při zapojení podniku do mezinárodního obchodu a metod jejich řízení. Druhá část pak představí konkrétní podniku, analýzou rizik spojených s projektem a návrhem dílčích opatření k jejich eliminaci. Přičemž je využito situační analýzy, jejichž součástí je PEST analýza a Porterova analýza vnějšího okolí podniku. Na základě poznatků zmíněných analýz bude dále zpracována SWOT analýza. Závěr práce je zaměřen na zdůraznění podstatných doporučení, která vyplývají z realizovaného projektu.

**Klíčová slova:** pivovar Svijany, Gruzie, PEST analýza, Porterova analýza, SWOT analýza, eliminace

## **Annotation**

### **Enterprise Risks Resulting from Participation in the International Trade**

The thesis "Enterprise risks resulting from participation in the international trade" is focused on risk analysis at the entrance on international markets. Risk identification is based on the idea of construction of a new plant in Georgia. The main contribution of this work is to design appropriate recommendations that will help to eliminate the identified risks and thereby increase competitiveness projects. The first part deals with the theoretical area of international trade, risk analysis involving venture into international trade and management methods. The second part is the introduction of a particular undertaking an analysis of the risks associated with the project and proposing individual measures to eliminate them. Being used situational analysis, which include a PEST analysis and Porter analysis of the external environment of the company. Based on the findings of these analyzes will further SWOT analysis. Finally, the work is aimed at highlighting the essential recommendations resulting from the completed project.

**Keywords:** Brewery Svijany, Georgia, PEST analysis, Porter analysis, SWOT analysis, elimination

## **PŘEDMLUVA**

Tato diplomová práce pojednává o rizicích plynoucích ze zapojení podniku do mezinárodního obchodu. Vychází z myšlenky představitelů PIVOVARU SVIJANY, a. s. vybudovat nový závod na výrobu piva v Gruzii. Smyslem diplomové práce je navrhnout opatření, která pomohou k eliminaci rizik spojených s realizací projektu a tím zvýšit jeho konkurenceschopnost. Jedná se o prvotní krok a podklad, který má pomoci k finálnímu rozhodnutí o případné realizaci investice.

Touto cestou bych chtěl poděkovat Ing. Otakaru Ungermanovi, Ph.D. za připomínky a vedení této diplomové práce.

Dále bych rád poděkoval společnosti PIVOVAR SVIJANY, a. s. a jejím představitelům za poskytnuté rady a odbornou diskuzi.

V Liberci dne 26. 4. 2016

Ondřej Mizera

# Obsah

Úvod.....	12
1 Mezinárodní obchod.....	14
1.1 Vývoj mezinárodního obchodu .....	15
1.2 Teorie mezinárodního obchodu .....	16
1.3 Význam mezinárodního obchodu.....	18
1.4 Výhody a nevýhody mezinárodního obchodu.....	19
2 Rizika a jejich klasifikace.....	20
2.1 Definice pojmu riziko .....	20
2.2 Klasifikace rizik.....	21
2.3 Rizika v mezinárodním obchodě .....	23
2.3.1 Tržní riziko .....	23
2.3.2 Komerční riziko.....	24
2.3.3 Teritoriální riziko .....	24
2.3.4 Kurzové riziko.....	25
2.3.5 Riziko správy.....	26
2.4 Řízení rizik .....	26
2.4.1 Analýza rizik .....	27
2.4.2 Metody a způsoby řízení rizik.....	30
2.4.3 Shrnutí řízení rizik.....	34
3 Metodický postup .....	36
3.1 Situační analýza .....	36
3.2 Analýza okolí podniku.....	37
3.3 SWOT analýza.....	40
4 Charakteristika podniku Pivovar Svijany, a. s.....	42
4.1 Historie .....	42
4.2 Současná majetková a organizační struktura.....	43
4.3 Značka Pivovaru Svijany.....	44
4.4 Produktové portfolio.....	46
4.5 Export Pivovaru Svijany.....	47
4.6 Představení projektu nového závodu v Gruzii.....	47



5	Situační analýza.....	49
5.1	Analýza makroprostředí podniku – Gruzie .....	49
5.1.1	Politické a legislativní faktory.....	49
5.1.2	Ekonomické faktory .....	53
5.1.3	Sociokulturní faktory.....	58
5.1.4	Technologické faktory.....	60
5.2	Analýza mikroprostředí podniku .....	63
5.2.1	Nově vstupující subjekty .....	63
5.2.2	Konkurenční prostředí.....	64
5.2.3	Zákazníci .....	65
5.2.4	Dodavatelé.....	66
5.2.5	Substituty.....	67
5.3	SWOT analýza.....	68
6	Rizika spojená s projektem a návrh jejich eliminace .....	71
6.1	Teritoriální riziko.....	72
6.2	Komerční riziko .....	76
6.3	Tržní riziko .....	81
6.4	Riziko správy pivovaru.....	85
6.5	Shrnutí navržených opatření .....	87
6.6	Finanční hledisko navrhovaných opatření .....	88
	Závěr.....	91

## Seznam obrázků

<b>Obrázek č. 1:</b> Schéma mezinárodního obchodu.....	14
<b>Obrázek č. 2:</b> Vztahy v analýze rizik.....	29
<b>Obrázek č. 3:</b> Vztahy při řízení rizik .....	31
<b>Obrázek č. 4:</b> Schéma PEST analýzy .....	38
<b>Obrázek č. 5:</b> Porterův model .....	39
<b>Obrázek č. 6:</b> Organizační struktura společnosti Pivovar Svijany .....	44
<b>Obrázek č. 7:</b> Erb šlechtického rodu Valdštejnů a logo společnosti PIVOVAR SVIJANY, a. s .....	45
<b>Obrázek č. 8:</b> Státní znak a vlajka Gruzie.....	48
<b>Obrázek č. 9:</b> Vývoj míry nezaměstnanosti v letech 2006 – 2014 .....	55
<b>Obrázek č. 10:</b> Vývoj míry roční inflace v letech 2008 – 2015.....	56
<b>Obrázek č. 11:</b> Hodnoty hrubého domácího produktu a jeho vývoj.....	58
<b>Obrázek č. 12:</b> Spotřeba elektřiny v porovnání s její výrobou v letech 2011 – 2015.....	63
<b>Obrázek č. 13:</b> Vývoj spotřeby piva v Gruzii při změně spotřební daně.....	73
<b>Obrázek č. 14:</b> Postup financování výstavby pivovaru .....	78
<b>Obrázek č. 15:</b> Mapa trasy Svijany, ČR – Tbilisi, Gruzie .....	80

# Seznam tabulek

<b>Tabulka č. 1:</b> Doporučené metody pro obecné řešení problému rizika ve firmě.....	34
<b>Tabulka č. 2:</b> Majetkové podíly na základním kapitálu ve společnosti PIVOVAR SVIJANY, a. s .....	43
<b>Tabulka č. 3:</b> Majetková spoluúčasť účetní jednotky v jiných společnostech .....	43
<b>Tabulka č. 4:</b> Celkový výstav piv v jednotlivých letech (hl).....	47
<b>Tabulka č. 5:</b> Hodnocení Gruzie v jednotlivých ukazatelích.....	52
<b>Tabulka č. 6:</b> Přehled daní v Gruzii .....	54
<b>Tabulka č. 7:</b> SWOT analýza.....	69
<b>Tabulka č. 8:</b> Kalkulace pojistného – Gruzie.....	75

## Seznam zkratek

<b>CIRR</b>	Commercial Interest Reference Rates
<b>CMR</b>	Mezinárodní úmluva silničních přeprav
<b>CZK</b>	Česká koruna
<b>ČEB</b>	Česká exportní banka
<b>EGAP</b>	Exportní garanční a pojišťovací společnost
<b>EUR</b>	Euro
<b>GEL</b>	Gruzínský Lari
<b>LIBOR</b>	London Interbank Offered Rate
<b>OECD</b>	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
<b>USD</b>	Americký dolar

# Úvod

Tato diplomová práce se zabývá riziky plynoucími ze zapojení podniku do mezinárodního obchodu, konkrétněji riziky vyplývajícími z myšlenky realizace nového závodu společnosti PIVOVAR SVIJANY, a. s. v Gruzii.

Motivací pro zpracování diplomové práce na toto téma je především jeho atraktivnost a aktuálnost. Dalším důvodem výběru je blízký vztah k tématu mezinárodního obchodu a jeho praxe z dob dřívějšího studia. V současné době je mnoho podniků aktivních nejen na území svého domovského státu, ale také v zahraničí, což jim přináší nespočet zajímavých možností, které byly v dřívějších dobách zčásti nebo zcela omezeny. Účast v mezinárodním prostředí ovšem nepřináší pouze pozitiva, ale je také spjata s určitou mírou rizik.

Rizika a jejich eliminaci v mezinárodním obchodě zkoumala již celá řada autorů, například Audolenský [1], Mindlová [2] nebo Beranová [3] ve svých pracích, nicméně problematika zahraničních investic ve společnosti PIVOVAR SVIJANY, a. s. nebyla dosud popsána.

V situaci, kdy si je podnik rizik a jejich míry alespoň z části vědom, je pro něj snazší rizikům čelit, popřípadě se vyrovnat s jejich důsledky. Toto platí pro každého z nás, zvláště pak pro manažery větších i menších podniků. V jejich případě nesprávně odhadnuté nebo opomenuté riziko může ovlivnit chod celého podniku, včetně jeho zaměstnanců. V případě, že podniky chtějí svoji účast v mezinárodním obchodě zvyšovat svůj objem produkce, nezbyvá jim než se s riziky plynoucími z podnikání na mezinárodních trzích zabývat a snažit se je řídit. Rizika můžeme posuzovat z několika úhlu pohledu. Jsou lidé, kteří rizika, rizikové situace vyhledávají, ale také lidé, kteří se raději snaží rizikům vyhnout. Těchto lidí je převážná většina. Vždy je dobré v případě rizik zvážit, co můžeme získat a co naopak ztratit. Existují ovšem rizika, kterým se člověk může jen stěží bránit. Jsou to rizika spojená s přírodou popřípadě například rizika související s nedávnou finanční krizí, kdy jsme byli svědky poklesu akcií na minimální úrovně, znehodnocení finančních prostředků v bankách a celkové ztráty důvěry ve finanční trhy. Avšak v případě, že se dokážeme s rizikem vypořádat, analyzovat ho, počítat s ním, může mít pro nás v konečném důsledku i prospěch potažmo konkurenční výhodu. Proto je pro chod každého podniku důležité řízení rizik. Přístupů k řízení rizik popřípadě s jejich vypořádáním existuje celá řada. Je jen na nás jaký přístup si zvolíme.

Hlavním cílem této práce je seznámení a následná analýza rizik, kterými se při účasti v mezinárodním obchodě může podnik setkat. Jedná se o uspořádaný přehled, který má přinést srozumitelný výstup z tohoto tématu. Rizika budou posuzována ve vztahu k realizaci projektu výstavby nového pivovaru v Gruzii. Diplomová práce má sloužit jako základní pohled na myšlenku realizace projektu a tedy přispět k finálnímu rozhodnutí. Podnikem, kterým se tato práce zabývá, je PIVOVAR SVIJANY, a. s. Jedná se o podnik, jehož sídlo se nachází v obci Svijany, nedaleko Turnova, přičemž jeho známost již dávno přesáhla hranice Libereckého kraje. Jedná se o tradiční český podnik, který se zabývá výrobou a distribucí piva.

Teoretická část se bude zabývat základním představením problematiky mezinárodního obchodu. Dále zde také bude provedena analýza nejběžnějších rizik při zapojení podniku do mezinárodního obchodu.

Praktická část bude zaměřena na bližší představení podniku. Značná část práce bude věnována charakteristice exportního teritoria, v tomto případě se jedná o Gruzii, kde chce podnik realizovat výstavbu nového závodu. Bude zde provedena analýza konkrétních rizik mezinárodního obchodu pro podnik. V dané části bude využito situační analýzy, jejíž součástí bude PEST analýzy a Porterova analýza vnějšího okolí podniku. Na základě zjištěných poznatků zmíněných analýz bude zpracována SWOT analýza příležitostí a hrozeb se kterými se může společnost PIVOVAR SVIJANY, a. s. během svého projektu setkat.

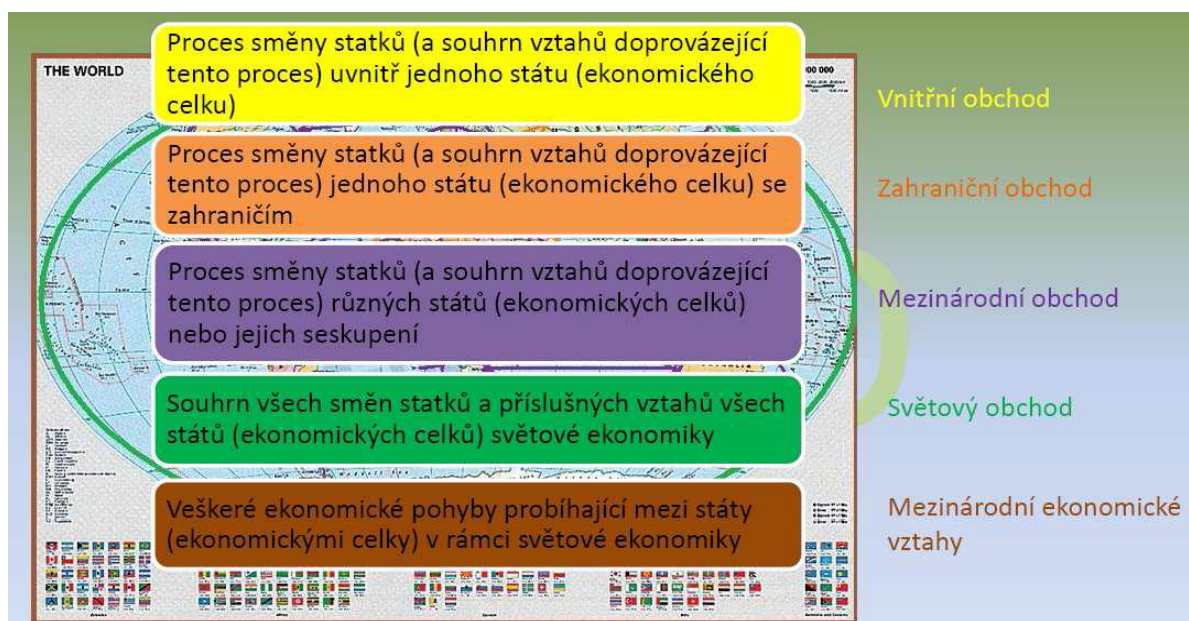
Závěrem práce jsou navržena dílčí opatření, která mají sloužit k eliminaci podnikových rizik plynoucích z realizace zmíněného projektu. A dále jsou také doporučeny kroky, které pomohou k realizaci investice a k její celkové konkurenceschopnosti.

# 1 Mezinárodní obchod

V první kapitole této diplomové práce je uvedena základní charakteristika mezinárodního obchodu. Dále jsou zde uvedeny vývojové fáze mezinárodního obchodu, teorie a význam zahraničního obchodu pro Českou republiku. V závěru kapitoly jsou shrnuty výhody a nevýhody plynoucí z účasti v mezinárodním obchodě.

Mezinárodní obchod jakožto pojem bývá nejčastěji využíván při obchodech realizovaných mezi subjekty z různých států. Nejčastějším předmět obchodu bývá zboží, dále služby popřípadě práva duševního vlastnictví (např. patenty, licence, technologie, užité vzory, postupy, apod.)

Přehled druhů obchodů, které existují, zobrazuje následující obrázek č. 1. Hlavní je zde rozdíl v pojetí zahraničního a mezinárodního obchodu. Zahraniční obchod je proces směny statků jednoho státu popřípadě ekonomického celku se zahraničím, kdežto v případě mezinárodního obchodu se jedná o proces, který je realizován mezi vícero státy, ekonomickými celky.



Obr. 1: Schéma mezinárodního obchodu

Zdroj: [http://multiedu.tul.cz/~jaroslav.demel/multiedu/MEOB/MEO\\_P2\\_-\\_2015.pdf](http://multiedu.tul.cz/~jaroslav.demel/multiedu/MEOB/MEO_P2_-_2015.pdf)

Definici zahraničního obchodu, která bere v potaz členství České republiky v Evropské unii podle Českého statistického úřadu, zní takto: „Po vstupu České republiky do Evropské unie je zahraniční obchod České republiky souhrnem vnitro - unijního obchodu (tj. obchodu se členskými státy EU) a obchodu se státy mimo EU.“ [4] Pro porovnání jsou zde uvedeny další

definice mezinárodního obchodu. Samuelson uvádí: „*Mezinárodní obchod jako systém, ve kterém národy exportují a importují zboží, služby a kapitál.*“ [5 s. 293] Poslední definice je dle D. Šťastného, která je pojata rozdílněji než předchozí definice „*Termín mezinárodní obchod se používá výhradně pro směnu probíhající mezi subjekty, které jsou pro tyto účely považovány různými právními normami za subjekty z rozdílných států (nikoliv národů).*“ [6 s. 11]

## 1.1 Vývoj mezinárodního obchodu

Nezákladnější forma obchodů byla realizována jako směna zboží nebo služeb za určité množství jiného zboží popřípadě služeb. V angličtině se tento druh obchodu nazývá „barter“.

Postupem času s rozvojem mezinárodního obchodu se stala tato forma obchodu nedostačující. Jako jeden z důvodů bývá uváděn nedostatek barterové transakce. Proto v počátcích jako prostředek směny bylo vybráno zboží, po kterém byla všeobecná poptávka a které bylo objemově přijatelné. Za nejvhodnější prostředky proto byly považovány vzácné kovy, především zlato a stříbro. Toto vedlo k rozvoji kovových peněz. Postupem času se ukázalo, že ani tato forma platidla není zcela vhodná, což dalo za vznik papírovým penězům, které byly brány jako obecně přijímaný prostředek směny.

Utváření mezinárodního obchodu a jeho prostředí je dlouhodobým procesem. Významný krok, který přispěl k rozvoji mezinárodního obchodu, bylo objevování nových kontinentů a rozvoj směny mezi různými civilizacemi, budování koloniálních impérií.

Jejich smyslem bylo nalézání nových trhů a bohatství. Tyto prvopočátky utváření celistvého mezinárodního obchodu (s dominantním postavením zlatého standartu) byly zakončeny první světovou válkou. Meziválečné období přineslo odlišné prvky do vývoje mezinárodního obchodu. Toto období bylo charakteristické zvětšováním počtu i síly monopolů, které působily přes národní hranice, cyklickým vývojem poruch tržního hospodářství což mělo za následek ztrátu důvěry v mechanismy tržního hospodářství a posílení úlohy státu jako regulátora hospodářských procesů. Nástup protekcionismu a počtu bariér mezinárodního obchodu například v podobě cel. Po konci druhé světové války přišla etapa výrazných změn. Jednou z nevýznamnějších je rozdělení světového hospodářství na dva odlišné soupeřící ekonomické systémy. Na straně jedné rozvinuté tržní ekonomiky v čele s USA a na straně druhé centrálně plánované a řízené ekonomiky. Bipolární rozdělení světového hospodářství s různými globálními problémy (hospodářská krize v 70. letech 20. stol.) vydrželo až do



rozhraní 80. a 90. let 20. stol., kdy došlo k rozkladu a následnému kolapsu centrálně plánovaných a řízených ekonomik. Pro současné období jsou charakteristické procesy intenzivní mezinárodní ekonomické spolupráce za využití všech možných informačních a komunikačních technologií [7 s. 6 - 8].

## 1.2 Teorie mezinárodního obchodu

Historie mezinárodního obchodu je velice stará. Vznikl již v období starých Feničanů, kteří obchodovali s různými komoditami, např. keramikou, olivovým olejem, atd. První teorie o mezinárodním obchodě se začala vyvíjet v 15. – 16. stol. z merkantilistických ekonomických zásad v období rozpadu feudálního uspořádání státu a je považován za první buržoazní ekonomickou teorii, která vznikla v západní Evropě [8 s. 8].

Podle Strnada „*teorie mezinárodního obchodu hledá odpovědi na tři hlavní otázky:*

- *Jaký je užitek ze zapojení země do mezinárodního obchodu z hlediska podmínek výroby a spotřeby v jednotlivých zemích?*
- *Které výrobky (a proč) jsou vhodné pro export a které pro import?*  
(= *struktura mezinárodní obchodní směny*)
- *Jaké jsou směnné poměry (cenové relace), za nichž jsou výrobky směňovány na světovém trhu?“ [8 s. 8 - 9]*

Představitelé merkantilismu pokládali mezinárodní obchod za zdroj růstu bohatství jednotlivých národů. Považovali ho ovšem za hru s nulovým součtem. Tedy pokud je pro jednu zemi přínosem, musí být současně pro jinou zemi ztrátou. Nespatřovali tedy jeho význam v podobě využití výhod z mezinárodní dělby práce, ale v jeho aktivní obchodní bilanci. Významnými kritiky, kteří navázali na merkantilistický pohled, byli angličtí ekonomové Adam Smith, David Ricardo. Podle těchto představitelů klasické školy je mezinárodní obchod hra s pozitivním součtem. Dokázali, že je zdrojem růstu bohatství obou zúčastněných zemí, jelikož přináší vyšší produktivitu využití výrobních zdrojů v celosvětovém měřítku a tedy i zvýšení výroby jako zdroje růstu národního bohatství. Přínosem jsou tedy výhody plynoucí z dělby práce mezi jednotlivými státy.

První ekonom, který vystoupil s kritikou merkantilistů, byl skotský filozof a zakladatel moderní ekonomie Adam Smith. Ve svém díle, „*Bohatství národů*“ dospěl k závěru, že vlády by neměly zasahovat do toků mezinárodního obchodu tak jako tomu bylo v případě

merkantilistů. Volný obchod zajistí orientaci na výrobu produktů, které je daný stát schopen vyrobit s nejvyšší efektivností využití výrobních zdrojů [8 s. 10]. Tyto produkty budou následně vyvezeny do ostatních zemí, ze kterých budou naopak dovezeny produkty, které ostatní země dokáží vyrobit s nižšími náklady. Tento princip se nazývá teorie absolutní výhody.

Další významný představitel klasické školy, který se zabýval problematikou teorie mezinárodního obchodu, byl ekonom David Ricardo. Ve své teorii komparativních výhod vysvětluje situaci, kdy výroba produktů, ve kterých daná země nemá absolutní výhodu, pro ní nemusí zároveň znamenat absolutní ztrátu. Jeho teorie tedy nevychází z absolutního, ale z relativního pojetí nákladů práce na výrobu jednotlivých produktů. Země, která má absolutní nevýhodu ve výrobě obou komodit, se bude zabývat produkcí, ve které je její absolutní nevýhoda nejmenší. V takovém případě ve výrobě daného produktu disponuje komparativní výhodou a bude se na daný produkt specializovat. Oproti tomu země, která dosahuje relativně nižších nákladů u všech výrobních, se bude zabývat takovou výrobou, ve které je její výhoda v případě nákladů relativně největší [8 s. 11].

*Jak uvádí Strnad „klasická teorie je zejména kritizována za zjednodušující omezení, která oslabují platnost jejích závěrů:*

- *Teorie nebere v úvahu vztah výše nákladů práce k objemu produkce = statický přístup*
- *Celkové náklady mohou ovlivnit i dopravní náklady, od kterých klasická teorie také abstrahuje.*
- *Výchozí stav komparativních výhod nemusí přinášet rovné výhody partnerům zahraničně – obchodní směny (např. pokud má ekonomicky méně rozvinutá země komparativní výhodu v zemědělství, je znemožněn rozvoj průmyslového odvětví a tím i ekonomického růstu země)“.[8 s. 11]*

Během 20. století byla komparativní teorie rozvinuta o myšlenky dalších ekonomů tzv. neoklasiků, E. Heckschera, B. Olina a následně doplněna P. Samuelsonem. Jejich dynamická teorie komparativní výhody vysvětluje tzv. teorii vybavenosti výrobními faktory a je založena na dvou předpokladech: rozdílností ve vybavenosti zemí výrobními faktory a odlišností skladby faktorů nutných při výrobě jednotlivých produktů [9 s. 97] [10 s. 20].

Svatoš [10 s. 20] přináší vysvětlení teorie komparativní výhody následujícím způsobem: „*Země se budou specializovat na výrobu a vývoz těch druhů zboží, které jsou relativně náročné na ten výrobní faktor (nebo faktory), jímž (respektive jimiž) je země relativně nejlépe vybavena.*“

Tyto tři výše uvedené teorie, teorie absolutní výhody, teorie komparativní výhody a teorie dynamické komparativní výhody, které na sebe navazují, se zároveň odlišují v tom, co jednotliví jejich autoři považovali za významné pro jednotlivé státy při realizaci mezinárodního obchodu. Ideální situace nastává při kombinaci všech těchto myšlenek do jedné. Tedy v první řadě by se země měly zaměřit na export výrobků, které dokáží vyrobit levněji než – li ostatní státy a zároveň importovat zboží, které pro ní znamenají vyšší náklady než je cena za kterou může být zboží nakoupeno v zahraničí. V případě, že některá země nemá tuto výhodu, a zároveň disponuje dostatečnou výrobní kapacitou na výrobu a export jiné produkce, měla by se specializovat na výrobu takové produkce, která může být uskutečněna právě na základě dostatečného množství výrobních kapacit a zdrojů.

Mimo klasických a neoklasických teorií mezinárodního obchodu, existují také další alternativní teorie. Jednou z nejvýznamnějších je teorie rostoucích výnosů z rozsahu, která přináší větší užitek velkým nadnárodním firmám a technologicky vyspělým ekonomikám, které právě díky značným objemům svých výstupů, dosahují úspor, tedy klesají jejich náklady na jednotku produkce [11 s. 62].

### **1.3 Význam mezinárodního obchodu**

Na hodnocení mezinárodního obchodu nahlížíme z několika hledisek:

*Efektivnost* – snaha zaměřit se a alokovat výrobní zdroje na ty výrobky, které v rámci mezinárodního obchodu přinášejí největší úspory společenské práce. V případě menších otevřených ekonomik je stěžejní cíl zvyšování konkurenceschopnosti.

*Proporcionalita* – na světě je malé množství zemí, které mají komplexní ekonomiku, dostatečně velký domácí trh a technologicky vyspělou průmyslovou základnu, která je schopna soběstačného vývoje. Tyto země jsou soběstačné v pokrytí potřeb vlastní domácí výroby. Jedná se například o USA, Rusko, Čínu, Brazílii, Indii. Současně jsou zmíněné země jedny z největších vývozců zboží na světě.

*Demonstrativní efekt* – struktura vývozu každého státu zobrazuje určitou charakteristiku stavu a úrovně vyspělosti jeho ekonomiky. Oproti tomu struktura dovozu reflektuje způsob řešení

problémů spojených s proporcionalitou nebo zajištění ekonomického růstu dovážejícího státu. Další z významů, který přináší mezinárodní obchod, spočívá v budování partnerských vztahů, které mají pozitivní vliv na zajištění mírové spolupráce a omezení vzniku konfliktu mezi jednotlivými státy. Tento příklad je obvyklý ve vztazích sousedních států. Česká republika má stabilní, uspokojivé vztahy se všemi sousedními státy. Nejintenzivnější lze však pozorovat se Slovenskem a Německem. V případě Slovenska jsou tyto vztahy výsledkem společné historie a provázanosti. V případě Německa je tento vztah výsledkem ekonomické spolupráce, jelikož Německo je pro ČR nejvýznamnější obchodní partner.

Další oblast, kterou ovlivňuje zapojení státu do mezinárodního obchodu je vzdělanost. Obyvatelé vysoce proexportních ekonomik jsou nepřímo nuceni k neustálému rozvoji vzdělanosti a to nejen v oblasti cizích jazyků a národních kulturních zvyklostí, ale také významně v oblasti technických novinek a různých forem mezinárodní spolupráce [10 s. 21].

## **1.4 Výhody a nevýhody mezinárodního obchodu**

V rámci této kapitoly budou představeny základní druhy výhod a nevýhod, které plynou ze zapojení podniku do mezinárodního obchodu. Jak uvádí Demel, „*výhody a nevýhody mezinárodního obchodu jsou následující:*

*Výhody:*

- *možnost získání výrobních zdrojů ke změně struktury ekonomiky – transformační funkce,*
- *podpora vzájemné spolupráce v oblasti kultury a politiky mezi jednotlivými ekonomickými celky,*
- *možnost sdílení informací z oblasti vědy, techniky a technologií – transmisní funkce*
- *podpora růstu ekonomiky,*
- *konkurenční tlak na prvky vnitřního ekonomického procesu.*

*Nevýhody:*

- *vysoká konkurence může způsobit oslabení i likvidaci tradiční domácí výroby,*
- *vyšší riziko vymahatelnosti inkasních práv v případě vývozu, reklamačních práv v případě dovozu,*
- *růst malých otevřených ekonomik spojený se závislostí na mezinárodním obchodě,*
- *ztráta soběstačnosti a níž plynoucí nebezpečí v případě změn politického systému a válečných konfliktů“. [12]*

## 2 Rizika a jejich klasifikace

Součástí této kapitoly je v první řadě samotná definice pojmu riziko. Dále se tato kapitola zabývá jednotlivými typy rizik, které mohou ovlivnit podniky při zapojení do mezinárodního obchodu. Úvodem je také nutné uvést, že dopady působení rizik nemusejí být pouze a jen negativní, ale také pozitivní, tedy riziko nelze vnímat pouze jako nebezpečí či hrozbu, ale také jako příležitost a možnost [13 s. 161].

### 2.1 Definice pojmu riziko

V obecném smyslu, Marek definuje riziko jako „*nebezpečí, že se skutečné výsledky budou lišit od výsledků námi očekávaných a to jak v negativním směru, tj. že skutečné výsledky budou horší než očekávané tak i v pozitivním směru, tj. že skutečné výsledky budou naopak lepší než očekávané*“.[14 s. 75]

V případě investice do nově budovaného podniku, očekáváme v budoucnu určitý výnos. Současně však neseme riziko – čelíme nebezpečí, že požadovaný výnos, bude nižší (v důsledku špatného řízení, nedostatečného odbytu, atd.) nebo naopak vyšší (vyšší poptávka po produktu než očekávaná).

S pojmem rizika je spojen výraz nejistota. Ta je příčinou vzniku rizika. V situaci, kdy bychom znali budoucí výsledek našeho rozhodnutí, neexistovalo by žádné riziko, respektive bylo by rovno nule. Každé rozhodování je ovlivněno faktory. Ty lze dělit na vnější a vnitřní. Vnější faktory není možné ovlivnit, jedná se zejména o různé projevy nestability, například politické, nestability na finančních trzích, trzích strategických komodit a jejich cen, ale také i výkyvy počasí. Oproti tomu vnitřní jsou přímými dopady našich rozhodnutí na situaci uvnitř podniku. V tomto případě hrají roli například nesprávná rozhodnutí managementu v oblasti výroby nebo trhu.

Riziko je možné také matematicky měřit. Měření provádíme s využitím počtu pravděpodobnosti (pravděpodobnost = možnost vzniku určité události). Součet všech pravděpodobností jednotlivých událostí je roven číslu jedna. Na základě pravděpodobnosti je možné stanovit, jaký výnos lze od určité investice očekávat. Zkoumání může být buď subjektivní, tedy například na základě názoru odborníka, objektivní, kdy je riziko zjištěno prostřednictvím opakovaného zkoumání určitých jevů, popřípadě kombinované. Vzorec pro výpočet vychází z průměrné očekávané výnosnosti investice, která je definována jako součet

všech jednotlivých výsledků investice násobený jejich pravděpodobnostmi. V případě je – li očekávaná výnosnost investice větší nebo rovna požadované výnosnosti, je investice přijatelná. Při hodnocení rizikovosti investičních projektů je možné využít i dalších ukazatelů, ale výpočet žádného z nich nám nepřinese stoprocentní jistotu výnosu, který očekáváme [15 s. 92].

Riziko, podobně jako spousta ostatních věcí, vyvolává u lidí či obchodníků rozdílné emoce a přístupy k jeho řízení či samotné existenci. Někteří mají pozitivní vztah k riziku, které úmyslně vyhledávají a záměrně investují do projektů s vysokou rizikovostí. Současně ovšem obvykle platí – čím vyšší rizikovost projektu, tím vyšší míra potencionálního zisku. Dalším z postojů je tzv. „neutrální přístup“. V jeho případě je riziko ignorováno a stěžejním kritériem při rozhodování o investici je především výnos. Bude – li se člověk s tímto přístupem rozhodovat mezi dvěma investicemi, které mu přináší stejný výnos, nemusí nutně volit tu méně rizikovou variantu. Posledním přístupem je tzv. „averze k riziku“, kdy je preferována varianta s nejmenší rizikovostí. V tomto případě ovšem platí rozdílnost v tom, jak se jednotlivci snaží riziku vyhnout.

## **2.2 Klasifikace rizik**

Pro úspěšné řízení rizik je nutné si upřesnit, jakému typu rizika čelíme a jaký je jeho zdroj. Existují ovšem i rizika, která jsou způsobena takovou skutečností, na kterou naše rozhodování nemá zásadní vliv. Jedná se především o rizika plynoucí z politické, makroekonomické či sociální stability určitého regionu, z jeho právního systému či fiskální politiky místní vlády [16 s. 123-125].

### **Riziko finanční a nefinanční**

Působení rizika sebou nese i možný vznik určité ztráty a to finanční ale i nefinanční povahy. V obchodním prostředí je ovšem možné většinu případů vyjádřit v peněžních jednotkách a to i ztrátu nefinančního charakteru jako například vyčíslení ušlého zisku způsobeného ztrátou dobré pověsti podniku. V případě finančního rizika se jedná o situaci, kdy hrozí, že hodnota aktiv podniku bude snížena nebo zcela ztracena. Vliv na toto riziko mají tři faktory. Prvním z nich je subjekt, který podléhá možnosti ztráty. V tomto případě se jedná například o situaci kdy je subjekt ovlivněn nepředvídatelnou událostí, živelnou katastrofou. Dalším faktorem jsou aktiva a příjmy, u nichž je příčina finanční ztráty obvykle způsobena snížením jejich hodnoty, změnou vlastnictví či zničením. Posledním faktorem je hrozba (nebezpečí), které

může způsobit ztrátu. Poslední dva zmíněné faktory jsou vztaženy k hodnotnému majetku a k nebezpečí, které může způsobit jejich ztrátu. Pokud takovýto majetek nemáme, nejsme vystaveni finančnímu riziku. Stejně tak pokud majetek i příjmy nejsou vystaveny žádné hrozbě, neneseme ani riziko.

### **Statické a dynamické riziko**

Statické riziko zahrnuje ztráty, které nemají příčinu ve změnách ekonomických podmínek. Spočívá například ve vlivu přírody nebo nepoctivosti v lidském chování. Ztráta je obvykle způsobena nesprávným zacházením ze strany člověka nebo přírodní katastrofou. Další možnou ztrátou, kterou bohužel nelze v dnešní době opomenout je již zmíněné nepoctivé chování, které vede k neoprávněné změně vlastnictví dané věci. Částečnou výhodou je fakt, že se statické riziko objevuje s jistou pravidelností v čase a je proto snadněji předvídatelné. Lze jej tedy lépe řídit například v rámci pojištění. Nutno ale podotknout, že statické riziko na rozdíl od dynamického nepřináší žádný přínos pro společnost.

Dynamické riziko je zapříčiněno změnou ve vnitřním nebo vnějším prostředí podniku. Změna uvnitř podniku může být například způsobena fluktuací vedoucích pracovníků nebo změnami ve výrobním procesu. Faktory vnějšího prostředí, které mnohem výrazněji ovlivňuje daný podnik, jsou politika (vládní podpora podnikání, investic, atd.), ekonomika (hospodářský cyklus, úroková míra), konkurence, chování spotřebitelů (jejich preferencí), atd. Z pozice podniku není obvykle možné změny v těchto faktorech ovlivňovat či řídit a proto způsobují finanční ztráty. Nové situaci se lze pouze přizpůsobit a využít ji ku prospěchu podniku.

### **Čistá a spekulativní rizika**

Rozlišení rizik na čistá a spekulativní patří mezi jedno z nejužitečnějších. Čisté riziko je riziko, které přináší buď neutrální, nebo ztrátový výsledek. Nejvhodnějším příkladem je situace ztráty vlastnictví majetku. Jestliže vložíme peněžní prostředky například do nákupu automobilu, čelíme možnosti, že dojde k jeho odcizení, poškození nebo zničení. Výsledkem je tedy ztráta nebo neutrální situace, kdy neztratíme nic. V případě, že automobil bude nakoupen za účelem dalšího prodeje a generování zisku, jedná se již o riziko spekulativního charakteru.

Spekulativní riziko tedy přináší možnost zisku i ztráty. Je typické například pro podnikání na akciových trzích, kde existuje šance na úspěch v podobě zisku, ale také reálné nebezpečí, které nám může přinést ztrátu. Dalším ze známých příkladů jsou hazardní hry, které jsou ovšem založeny na principu spravedlivé sázky, nikoliv podvodu. Toto riziko je také velmi úzce spojeno s prací manažerů v rámci podniku, kteří přijímají rozhodnutí spojená s výrobou

či uvedením nového produktu na trh. Pokud bude nový výrobek a jeho cena trhem přijat, podnik zaznamená zisk, v opačném případě ztrátu.

## **2.3 Rizika v mezinárodním obchodě**

Každý podnik, který se rozhodne působit v mezinárodním prostředí, je vystaven určitým rizikům, které ovlivňují jeho činnost. Níže je uveden výčet rizik, která bezprostředně souvisejí s mezinárodním obchodem a se kterými by se měl každý podnik vypořádat v rámci jejich řízení [13 s. 165 – 171].

### **2.3.1 Tržní riziko**

Řízení tržního rizika je poměrně náročné jelikož se jedná o riziko finanční, dynamické a spekulativní. Je jím ovlivněn každý subjekt a to i ten, který obchoduje pouze na domácím trhu. V případě zahraničního obchodu se toto riziko úměrně zvyšuje. Tržní rizika vyplývají ze změn tržních podmínek, které mohou být způsobeny různými příčinami. Tyto příčiny poté vedou k nedosažení očekávaného výsledku nebo dokonce způsobení ztráty. Může ovšem nastat i opak, který přinese pozitivní vliv. Příčinou změny tržních podmínek může být například hospodářský pokles v konkrétních zemích, změna chování a preferencí spotřebitelů, vliv konkurence, atd.

Pokud budeme posuzovat riziko z finančního pohledu, můžeme na něj nahlížet jako na riziko finanční ztráty, která je způsobena změnou tržních podmínek – vývojem úrokové míry, cen komodit či akcií. Změna tržních podmínek ale nemusí nutně znamenat riziko finanční ztráty, nýbrž existuje i reálná šance dosažení zisku.

V případě realizace dlouhodobých obchodních transakcí je tento druh rizika z pohledu mezinárodního obchodu velice významný. Realizace dodávky investičních celků mezi dvěma zahraničními partnery si vyžaduje určitou dobu, během které není možné zcela předvídat pohyb tržních cen a vývoj hospodářského cyklu. Z toho důvodu je nutné zajištění těchto dlouhodobých kontraktů, tak aby nedošlo při tržních změnách k finanční ztrátě. Důležitou roli zde hraje například postoj k riziku, který preferujeme a obor podnikání [13 s. 165 – 166].

Součástí tohoto rizika je také informační faktor. Informace jsou v dnešní době brány jako velmi cenné aktivum každého podniku. Obecně platné je tvrzení, že „nedostatek informací způsobuje riziko“. Předpokladem úspěšného manažerského rozhodování je správná práce s informacemi, především jejich sběr, zpracování a vyhodnocení. Na druhou stranu je také zajisté pravdivé i tvrzení, že „nadbytek informací je rovněž příčinou rizika“. Zásadním



problémem je zde také ochrana informací proti zneužití [13 s. 165 - 166] [16 s. 190].

### **2.3.2 Komerční riziko**

Komerční riziko je jedno z dalších významných faktorů zahraničního obchodu. Jedná se o rizika nesplnění závazků naším obchodním partnerem. Toto riziko se nevztahuje pouze dodavatele či odběratele, ale může se týkat každého článku obchodního řetězce, prostřednictvím kterého se vyrobený produkt dostává ke koncovému zákazníkovi, tedy přepravce, zasílatele nebo i pojišťovny. Důležitou roli zde hraje znalost našeho obchodního partnera. Z toho důvodu je nutné zvážit jeho právní a vlastnickou strukturu, obchodní zdatnost, technické předpoklady, finanční situaci, atd. Významnou roli také hraje právní zajištění obchodního vztahu. V případě, že s ním máme dlouhodobý obchodní vztah, riziko je nízké [13 s. 165-166]. V rámci komerčního rizika můžeme zařadit také riziko spojené s přepravou hmotného zboží. Samotná přeprava produktu může být při realizace mezinárodního obchodu obtížná a mnohdy i časově náročná. Vystupuje zde velké množství rizik – ztráta, poškození nebo nedoručení zboží. Je tedy velmi důležité dobře vymezit přepravu v kupní smlouvě pomocí dodací podmínky. Jedná se tedy o přesné stanovení povinností prodávajícího, kupujícího při přepravě zboží a také výběr vhodného dopravce. Stěžejní je zde otázkách kdo a odkdy nese odpovědnost za zboží. V případě vzniku škody je odpovědný právě ten kdo v dané chvíli riziko nesl. Souvislým problémem je zde pojištění – kým bude pojištění sjednáno za jakých podmínek a u jaké společnosti. Při výběru pojištění je zásadní charakter zboží, na které se pojištění vztahuje. V rámci pojištění je také důležité stanovit rozsah rizik, proti kterým bude naše zboží pojištěno. Existuje velké množství produktů pojištěven, kdy ty nejlevnější představují minimální rozsah krytí rizik, oproti tomu pojištění za vyšší cenu zahrnují větší rozsah rizik [13 s. 167-168].

### **2.3.3 Teritoriální riziko**

Teritoriální riziko se odvíjí od nejistoty politického a makroekonomického vývoje země, přírodních katastrof, embarga, bojkotu zboží popřípadě jako důsledek zavedení administrativních opatření. Vznikají jako důsledek existence národních hranic, které oddělují státy nejen fyzicky, ale také z nich vyplývají odlišné obchodní i právní podmínky. Politické prostředí je tedy velmi významným faktorem a to zejména z toho důvodu, že je jeho vývoj obtížně předpověditelný. Politická stabilita daného regionu je základním stavebním kamenem úspěšné mezinárodní spolupráce. Občanské nepokoje, stávkové akce, terorismus či dokonce válka jsou situace, ve kterých je mezinárodní obchod těžko představitelný.

Dalším významným faktorem jsou ekonomické podmínky. Hospodářská vyspělost konkrétního státu je určujícím znakem ekonomické stability dané země. Většina vyspělých průmyslových zemí představuje malé riziko pro zahraniční podniky, investory. V případě méně rozvinutých ekonomik je míra rizika vyšší [17 s. 37].

Možnou překážkou mohou být i administrativní opatření, která jsou uvalena na mezinárodní obchod. Toto riziko je obvykle spojeno se státy, kde panuje vnitřní nestabilita, nebo které jsou zatíženy vnějšími konflikty. Typy těchto opatření jsou například dovozní licence, antidumpingová cla, embarga dovozní kvóty na určité zboží nebo také různé formy předpisů, jejichž zavedení omezuje podnikání na konkrétním trhu. Ve většině případů plní tyto předpisy protekcionistickou funkci na ochranu a zároveň podporu domácích výrobců. Jejich nedodržení je obvykle spojeno s přerušением obchodní transakce, soudními spory a vyměřením finanční pokuty. Před realizací obchodní operace je nutné se s těmito předpisy seznámit a následně je akceptovat.

Preventivním opatřením, v případě tohoto rizika, je získání co největšího a nejrelevantnějšího množství informací o dané zemi a jejích zahraničních vztazích. Nejvýznamnějším ukazatelem je zde rating poskytovaný ratingovými agenturami. Ty hodnotí všeobecnou situaci zemí i jejich jednotlivých tržních subjektů. V případě zemí především jejich bezpečnost, v případě podniků a dalších institucí jejich solventnost. Konkrétní informace lze získat z velkého množství zdrojů, jako jsou organizace na podporu exportu, velvyslanectví, ministerstvo průmyslu a obchodu, statistických zpráv mezinárodních organizací, apod. [13 s. 168 – 169].

### **2.3.4 Kurzové riziko**

Kurzové riziko je spojeno s měnovou odlišností jednotlivých států a proměnlivostí vývoje kurzů měn na světových trzích. Tento druh rizika bude podstupovat každý z účastníků zahraničního obchodu až do doby, kdy dojde k celosvětovému sjednocení měnového systému skrze zavedení jednotné měny. Proces zavedení celosvětové jednotné měny je ale neuskutečnitelný z důvodu vysokých finančních nákladů a stěží představitelné shody všech zemí. V případě přesné definice podle Machkové, Černoškové, Sato et al. jde o „*možnost, že v důsledku vývoje kurzů měn bude muset účastník zahraničních ekonomických vztahů vydat více hodnot oproti původnímu předpokladu, že bude inkasovat relativně méně hodnot, že se v důsledku kurzových pohybů sníží stav jeho devizových aktiv nebo zvýší devizová pasiva nebo že v důsledku změn devizových kurzů nedosáhne svých podnikatelských cílů. Změny kurzové však mohou působit i na zlepšení dosahovaných výsledků oproti původnímu předpokladu*“. [13 s. 169 - 170]

Možností, která slouží k omezení negativních vlivů kurzového rizika je především volba měny, u které se nepředpokládá vzestup kurzu, operace na devizovém trhu (fixace podmínek budoucího nákupu či prodeje určité měny), využití měnových doložek, postoupení pohledávek [13 s. 169-171].

### **2.3.5 Riziko správy**

Toto riziko je spojené s uvedením podniku do chodu a jeho následnou správou. V rámci tohoto rizika se můžeme setkat s velkým množstvím hrozeb, které budou ovlivňovat fungování našeho podniku. Jedná se například o riziko odpovědnosti výrobce za škody na majetku nebo zdraví vzniklé při uvedení vadného výrobku na trh. Význam rizika odpovědnosti za výrobek je v dnešní době neustále rostoucí, především pokud umisťují podniky svoji produkci na rozvinuté trhy, kde je kladen vysoký důraz na ochranu spotřebitele. Ochrana spotřebitele je zásadní téma na trzích Spojených států amerických a Evropské Unie. V situaci kdy je na trh uveden nebezpečný nebo vadný výrobek, je povinností firmy na tuto skutečnost upozornit a zrealizovat stažení produktu z trhu. Ochrana proti tomuto riziku spočívá v pojištění [13 s. 171]. Další hrozbou je riziko spojené s překážkami a nařízeními ve výrobním procesu. Jedná se zejména o nařízení na ochranu životního prostředí, bezpečnosti na pracovišti, rizika spojená s technickým zaostáváním produkce a použitím daných pracovních sil [18 s. 84]. Řadíme sem také jazykové riziko, které vyplývá z neznalosti konkrétního jazyka. Jazykem světového obchodu je v současné době angličtina. Bezproblémová komunikace je základem pro uzavírání obchodních kontraktů [19 s. 91]. Při prodeji produktů do zahraničí se na každém trhu setkáme s odlišnými podmínkami – právní prostředí obchodu, obchodní a kulturní zvyklosti, atd. Dále se můžeme zařadit platební rizika, rizika plynoucí z chyb při uzavírání obchodních operací, bezpečnostní rizika, zdravotní rizika, atd. [18 s. 86 - 94].

Vstup podniku na zahraniční trhy je spojen s výše uvedenými riziky. Tato rizika musí každé vedení podniku důkladně prozkoumat a zvážit před samotným vstupem podniku na vymezený trh. Neuzavřený obchod znamená ztrátu transakce, zisku a především pravděpodobně i obchodního partnera, z jehož spolupráce mohl podnik v budoucnu profitovat.

## **2.4 Řízení rizik**

Tato kapitola se zabývá řízením rizik (risk managementem) v mezinárodním obchodě, na které je v současné době kladen stále se zvyšující důraz. Úkolem risk managementu je aktivita

v přístupu k rizikům, především snaha o jejich omezování a také posouzení rizika ve všech strategických rozhodnutích podniků. Součástí kapitoly bude analýza rizik, jednotlivé metody jejich řízení a příklady transferu rizik. Primární úlohou řízení rizik je zajištění přežití podniku (tj. minimalizace nebezpečí ohrožujících samotné fungování podniku), resp. udržení jeho prosperity. Řízení rizik je tedy speciální obor, který v sobě zahrnuje soubor řídicích aktivit, které se snaží odvrátit nebo zmírnit nepříznivé důsledky rizik. Zmíněnou problematiku definuje Smejkal a Rais takto „*Management rizik je kompletní proces zjištění, kontroly, eliminace a minimalizace nejistých událostí, které mohou subjekt ovlivnit*“.[16 s. 115] Jedná se o identifikaci existujících či budoucích rizik, jejich objektivní analýza typická pro danou organizaci a následné navržení optimálního a účinného řešení, které povede k eliminaci nežádoucích projevů rizika [10 s. 20].

### **2.4.1 Analýza rizik**

Analýza rizik by měla být prvním krokem v rámci opatření, která mají za cíl snížit rizika. Jedná se o základní bod, ze kterého se vychází při efektivním řízení rizik, která představují výrazné hrozby v mezinárodním podnikání. Podle Smejkala a Raise jde tedy o „*proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti*“.[16 s. 95]

Analýza rizik slouží k identifikaci opravdových hrozeb a stanoví, kterým směrem je vhodné se z pohledu podniku a jeho managementu vydat. Důraz by měl být kladen na kvalitu jejího provedení. Proces analýzy rizik, který je uveden níže, vychází z publikace Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, jejichž autorem jsou Vladimír Smejkal a Karel Rais.

V první řadě je nutné představit základní pojmy, se kterými analýza rizik pracuje. Aktivem podniku se rozumí věc, která má měřitelnou hodnotu. Může se jednat o know-how, software, movité i nemovité věci či o podnik jako celek. Jestliže je tento majetek vystaven určité hrozbě může dojít ke snížení jeho hodnoty. Základem je tedy stanovit onu hodnotu aktiva. Ocenění lze provést subjektivním či objektivním přístupem, nebo jejich kombinací. Podoba hrozby může být různá, ovšem každá z nich je charakterizována nežádoucími účinky a vznikem škod na majetku. Řadí se sem živelné katastrofy, škody způsobené třetí osobou ale také škody na finančních trzích. Je proto nezbytné analyzovat jejich nebezpečnost, pravděpodobnost vzniku a míru ovlivnění aktiva. Problematika rizika byla ovšem již výše popsána a proto není třeba jí dále rozebírat. Opomenuta by ale neměla být protioopatření, která bývají použita proti působení hrozeb. V jejich případě je zásadní efektivita do jaké míry dokáží omezit dopady

hrozeb a souvisejících nákladů. Nejefektivnější a rovněž nejméně nákladná opatření jsou tedy optimální.

Před tím, než budou popsány jednotlivé kroky analýzy, je velmi důležité si uvědomit, že není reálné omezit, snížit či řídit veškerá rizika. Není v lidských silách ochránit veškerý majetek proti všemožným druhům hrozeb, ani není zcela možné eliminovat všechny hrozby vyskytující se v mezinárodním obchodě. Pokud bychom se rozhodli pro úplnou eliminaci veškerých hrozeb, s největší pravděpodobností bychom se ve velmi krátké době museli vypořádat s hrozbou úpadku. Z toho důvodu je nezbytné rozhodnutí co, jak, proti čemu a do jaké míry budeme chránit. A jaká bude výsledná efektivita dané ochrany.

Prvním krokem analýzy rizik je stanovení hranice analýzy. Tedy přesné vymezení aktiv, která jsou pro fungování podniku nepostradatelná a kterými se tedy bude řízení rizik zabývat. Rizika, která působí na majetek mimo tuto hranici, jsou pro chod podniku akceptovatelná.

Následujícím krokem analýzy rizik je samotná práce s aktivy. V prvé řadě je nutné vytvoření jejich úplného seznamu s jejich názvem a umístěním. Dále stanovení jejich hodnoty a to nákladovým nebo výnosovým způsobem. Nákladový způsob zahrnuje například stanovení na základě pořizovací ceny nebo tržní ceny aktiva. Výnosový způsob spočívá ve výpočtu zisku či přínosu, který přináší dané aktivum. Obvykle je ale ve většině podnikových provozů více aktiv, která generují výnos a mají podobné vlastnosti. V tom případě je vhodné aktiva sumarizovat, tak aby vystupovala jako jeden celek. Následná zvolená protipatření by měla působit proti rizikům týkajících se všech aktiv v jedné skupině.

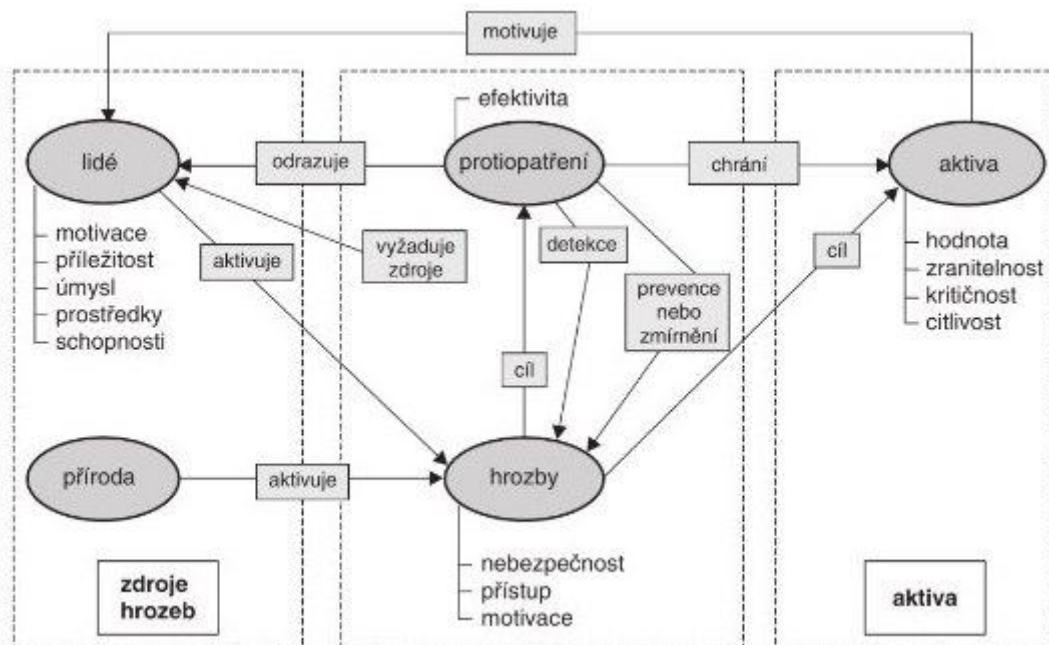
Dalším krokem je identifikace hrozeb. Takových hrozeb, které působí alespoň na jedno aktivum. Hrozby můžeme volit na základě minulých analýz, předešlých zkušeností nebo podle odvětví v němž podnik působí. Každé odvětví čelí jiným hrozbám. Důležitý je i cíl podniku nebo jeho postavení na trhu. Využívanou metodou pro identifikaci rizik je také metoda Delphi, která je založena na subjektivních názorech členů expertní skupiny. Výsledky jsou statisticky zpracovány, a proto je tato metoda časově náročnější oproti ostatním postupům, jako je například brainstorming. V obou případech je výstupem zisk nových, neotřelých myšlenek. Vhodné je tedy způsoby a metody identifikace rizik provázat.

V případě, že je provedena identifikace hrozeb a aktiv, následuje analýza hrozeb a zranitelností. Hrozby, které byly identifikovány, jsou porovnány s aktivy. Pokud je nalezena shoda hrozby ovlivňující aktivum, stanovíme nebezpečnost dané hrozby a zranitelnost

příslušného aktiva. Například vybavení výrobního závodu je jako aktivum mnohem více citlivé na nebezpečí požáru na rozdíl od nebezpečí plynoucího ze změny měnového kurzu. Obdobně i nebezpečnost hrozeb by měla být posuzována v provázanosti s jednotlivými druhy aktiv.

Doposud popsané skutečnosti, mají jeden společný znak. Jejich výskyt je spojen s určitou pravděpodobností. Pravděpodobnost je v procesu analýzy rizik mezinárodního obchodu velice významná. Pravděpodobnost náhodného jevu nám udává, kolikaprocentní je šance, že daný jev nastane. Náhodným jevem se rozumí opakovatelná činnost, která probíhá za stejných podmínek a jejíž výsledek je nejistý a závislý na náhodě. U některých jevů je patrná jejich vzájemná závislost, kdy jeden nevznikne, aniž by neexistoval druhý.

Posledním krokem je měření rizika. Měření může být provedeno přesnými matematickými modely, jejichž výsledkem je například velikost předpokládané ztráty v průběhu časového intervalu. Nicméně tyto matematické postupy nejsou uplatnitelné v každé situaci. Zásadní roli zde hrají intuice a zkušenosti, které nám pomáhají stanovit výši rizika v určitých situacích. Vhodné je proto při měření rizika zvolit kombinaci výše zmíněných skutečností. Obrázek č. 2 zobrazuje vztahy v analýze rizik.



Obr. 2: Vztahy v analýze rizik

Zdroj: SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, 4. aktualizované a rozšířené vydání, s. 97.

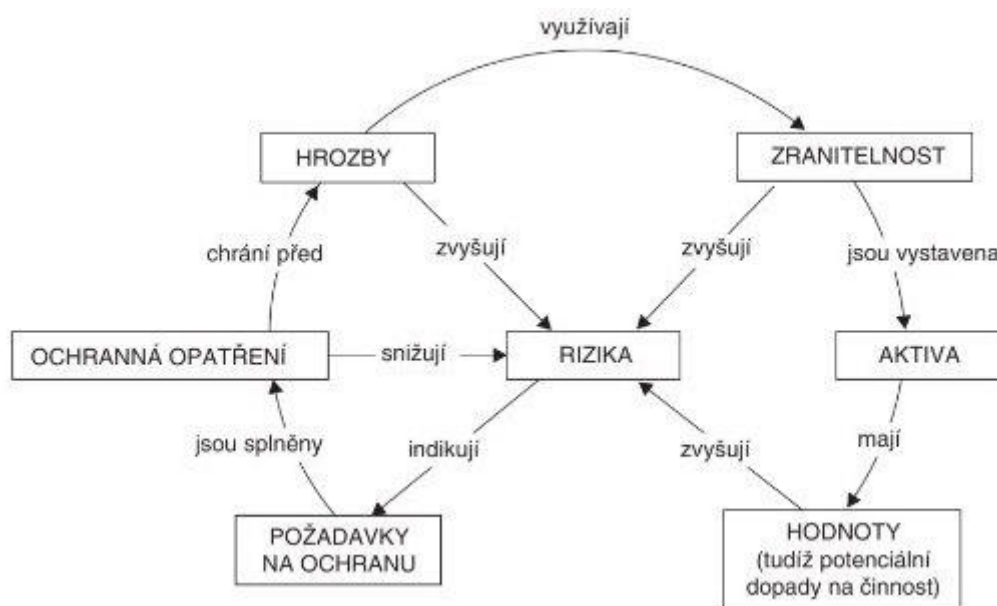
Analýza rizik může být provedena několika způsoby. V současné době neustálého rozvoje informačních technologií, existuje velmi mnoho softwarových produktů, které slouží k hodnocení rizik. Ovšem ani tyto sofistikované programy nezaručí správnost výsledků, jelikož jsou založeny na odlišných úrovních fyzikálních modelů. Jednoduše řečeno, nastane situace, která nebude v modelu zahrnuta, což přinese zavádějící výsledek. Není proto možné v případě analýzy rizik pracovat pouze s jednou univerzální metodou. Vhodná je proto kombinace různých metod nebo jejich částí.

### **2.4.2 Metody a způsoby řízení rizik**

S existencí rizika musí každý management podniku počítat a snažit se jej určitým způsobem řídit. Níže je uveden přehled možných způsobů, jakým se podniky a jejich manažeři vypořádávají s riziky, a které nástroje k tomu využívají. Vhodnost jednotlivých nástrojů řízení rizik je dána charakteristikou samotného rizika. Důležitý je zde faktor efektivity – tedy využití takového nástroje, který se v dané situaci jeví jako nejvhodnější a představuje minimální náklady k dosažení požadovaného cíle ve formě snížení či úplné eliminace rizika. Základními přístupy v řízení rizik jsou metody ofenzivní a defenzivní.

Ofenzivní řízení rizik je především založeno na prevenci vzniku rizika. Zásadní je vhodnost zvolené strategie a její následná aplikace podle, které se bude podnik dále řídit a rozvíjet. Vybraná strategie by měla být postavena na silných stránkách podniku a snaze o eliminaci slabých stránek na přijatelnou míru.

Předpokladem ofenzivního řízení rizik je tým odborně kvalitních a loajálních pracovníků pod vedením zkušených manažerů, kteří jsou schopni reagovat na měnící se podmínky trhu. To vše při co možná nejnižších nákladech, které zaručují maximální konkurenceschopnost. Snahou všech zainteresovaných osob by měl být podnik, který je v předstihu před konkurencí. Rizika zde vyplývají přímo z manažerských rozhodnutí. Obrázek č. 3 zobrazuje vztahy při řízení rizik.



Obr. 3: Vztahy při řízení rizik

Zdroj: SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, 4. aktualizované a rozšířené vydání, s. 102.

Jejich ofenzivní pojetí vede ke snížení či eliminaci rizika. Defenzivní řízení rizik spočívá v odstranění důsledků působení rizik. Obě zmíněné přístupy mají preventivní charakter. Po rozlišení na ofenzivní a defenzivní postupy v řízení rizik následuje přehled konkrétních způsobů jejich řízení. Možných způsobů řízení rizik je několik. Všechny postupy mají určité výhody i nevýhody. Metody a způsoby řízení rizik, které jsou uvedeny níže, vychází z publikace Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, jejichž autorem jsou Vladimír Smejkal a Karel Rais [16 s. 172 - 202].

### **Zadržení rizika**

Zadržení rizika (retence, podstoupení) je metoda, která je vhodná u rizik, jež svojí povahou neohrožují samotnou existenci podniku. Retence rizik může být vědomá či nevědomá. V případě, že o riziku víme, ale zároveň se proti němu nijak nezajistíme, ponese možné ztráty. Druhým případem je situace, kdy o riziku a jeho hrozbách nevíme a tedy se proti němu nezajistíme, ponese opět možnou ztrátu. Takto můžeme činit dobrovolně z vlastního přesvědčení nebo i nedobrovolně, jestliže není možné jakkoliv provést zajištění rizika. Nebezpečím této metody je právě samotné bezpečnostní uspokojení plynoucí z rizik, která nejsou pro podnik životně důležitá a u nichž máme tedy pocit, že je není nutné řídit a finančně řešit.



### **Redukce rizika**

Redukce rizika může být provedena různými způsoby. V rámci této práce budou popsány dva základní postupy aplikované při snaze o snížení rizika. Prvním z nich je transfer rizika, což je metoda zaměřená na snižování příčin rizika. Druhým postupem je metoda diverzifikace rizika, která působí na jejich důsledky.

### **Transfer rizika**

Metoda transferu rizik spočívá v přesunu rizika na jiný podnikatelský subjekt. Mezi nejčastější způsoby patří: pojištění, odkup pohledávek (faktoring, forfaiting), dokumentární akreditiv, dokumentární inkaso, bankovní záruka atd. V případě, že například zajistíme platbu pohledávky za dodané zboží prostřednictvím faktoringové nebo forfaitingové společnosti, snížíme tím příčinu platební neschopnosti obchodního partnera. Charakteristickým rysem zmíněných nástrojů je vnucení podmínek transferu rizika ekonomicky silnějším partnerem.

### **Diverzifikace rizika**

Tato metoda je založena na strategii podnikání, která se snaží snížit riziko tím, že se nespolehá na jediný produkt, investici, činnost, atd. Základní znakem této metody je tedy rozdělení aktivit do různých oblastí. Jestliže by byla produkce podniku zaměřena pouze na jeden produkt, znamenalo by to v případě poklesu poptávky snížení tržeb, zisků a s tím spojených dalších problémů. V takovém případě je obranou rozšíření produktového portfolia nebo rozšíření podnikání do zahraničí v podobě výstavby nových závodů či dceřiných společností. Metoda diverzifikace je uplatňována především v investiční oblasti. Tento postup by neměl být opomíjen, jelikož při správné aplikaci může dojít k významným výsledkům v poměru k finančním nákladům.

### **Vyhnutí se riziku**

V rámci mezinárodního obchodu je zcela nemožné řešit snížení rizika metodou úplného vyhnutí se mu. Pokud bychom se i přesto o to pokusili, pravděpodobně bychom nedosahovali žádného zisku, a tudíž by naše obchodní činnost byla zcela nesmyslná. Riziko z mezinárodního obchodu nelze zcela vyloučit. Je pochopitelně vhodné se některým rizikům vyhnout. Je třeba ale uvažovat s rozvahou, kdy je tento postup vhodný a kdy nikoliv. V případě této metody je nutné podotknout, že pojem riziko není vždy spojen pouze s negativními dopady. Pokud budeme na něj takto nahlížet, nejenže budeme generovat nízký nebo „žádný“ zisk, ale zároveň se také připravíme o šanci vydělat na něm.

Cílem není riziko ignorovat a věřit, že nám zajistí zisk. Při správné práci s informacemi a

ochotě nést důsledky špatných rozhodnutí nám riskování může i finančně pomoci. Samozřejmě toto není platné pro všechny druhy rizik.

### **Rezervy**

Tvorba rezerv může být prováděna z různých důvodů. Společnou definicí pro ně je zabezpečení v budoucnu očekávaných výdajů. Rezervy mohou být finanční ale i materiální povahy. Oboje slouží k zajištění rizik. Finanční rezervy by měly například sloužit k pokrytí škod na hmotném majetku, řešení reklamací ale i retence rizik. Materiální rezervy jsou spojeny především s neuskutečněnými dodávkami materiálu nebo s výkyvy poptávky po produktech podniku. Výše rezerv je závislá hlavně na oboru a formě podnikání. Roli hraje také to jak je firma řízena. Rezervy by neměly být ani přehnaně vysoké (blokuje finanční prostředky) ani příliš nízké (možnost vzniku finanční tísně). Přesnější stanovení rizik můžeme provést na základě nákladů, které by případná ztráta vyvolala. V případě akciových společností je tvorba rezerv a jejich výše upravena příslušnou legislativou. Alternativním řešením při tvorbě rezerv je pojištění.

### **Pojištění**

Jedná se o nejstarší formu přenosu rizika. Princip pojištění je postaven na teorii směny velké ztráty (škody) za jistotu malé ztráty (pojistného). Subjekt, který se pojišťuje platí pojistné (poplatek). Zásadní roli při stanovení výše pojistného hraje pravděpodobnost vzniku škody. Negativní důsledky rizika škody se tedy přenášejí na pojišťovnu, která poté kryje celou škodu nebo pouze její část. V oblasti mezinárodního obchodu převažuje majetkové pojištění. Jak již bylo zmíněno, pojištění je alternativou při tvorbě rezerv. Jeho výhoda oproti rezervám spočívá především ve snížení vázanosti kapitálu. V rámci mezinárodního obchodu existuje celá řada specifických rizik a tomu odpovídají druhy rizik. V kontextu této práce se jeví jako nejdůležitější riziko zahraničněobchodních operací. Součástí těchto operací jsou zejména pojištění exportních rizik (kombinace komerčních a teritoriálních rizik) jako například administrativní opatření států, sociální a válečné konflikty, atd.

### 2.4.3 Shrnutí řízení rizik

Závěrem je pro přehlednost uvedena tabulka č. 1, která popisuje doporučené metody pro obecné řešení problematiky rizik v podniku. Jedná se o souhrn základních doporučení vycházejících ze vztahů mezi jednotlivými nástroji a konkrétními riziky.

**Tab. 1: Doporučené metody pro obecné řešení problému rizika ve firmě**

	Vysoká pravděpodobnost	Nízká pravděpodobnost
Vysoká tvrdost	Vyhnutí se riziku, redukce	Pojištění
Nízká tvrdost	Retence a redukce	Retence

Zdroj: SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, 4. aktualizované a rozšířené vydání, s. 201.

Rizika jsou rozdělena do čtyř skupin podle tvrdosti a pravděpodobnosti vzniku každého rizika. Tvrdostí rizika rozumíme následky ztráty, které jsou spojeny s výskytem (nepříznivé) situace. Zloděj krade, jelikož postih je pro něj relativně malý, tvrdost tedy nízká.

První případem je situace, která je charakterizována vysokou pravděpodobností a tvrdostí rizika. Příkladem může být neplacení daně z příjmu právnické osoby. Pravděpodobnost kontroly ze strany finančního úřadu je poměrně vysoká (malá města), následné postihy jsou značné. Řešením je proto odklad platby nebo půjčka na její zaplacení tedy redukce rizika. Nejsnazším způsobem je ovšem platbu provést a riziku se vyhnout.

Rizika, která se vyskytují s vysokou pravděpodobností a nízkou tvrdostí je vhodné řešit pomocí retence a redukce. Jako příklad lze uvést nezaplacení parkovacího poplatku v místě blízko policejní stanici. Pravděpodobnost vzniku povinnosti platit pokutu je vysoká, avšak nijak zásadně neohrozí naši životní existenci.

Rizika s vysokou tvrdostí ztráty, která se ovšem vyskytují méně často, je vhodné řešit prostřednictvím pojištění. Klasickým příkladem je požár, záplavy, dopravní nehoda, atd.

Posledním případem jsou rizika s nízkou pravděpodobností vzniku a nízkou tvrdostí ztráty. Nejvhodnějším řešením je retence rizika. Zde můžeme použít příklad parkovacího poplatku v místě, kde není výskyt policistů častý. Pravděpodobnost dopadení a tvrdost následné pokuty je malá.

Nelze ovšem všechna rizika třídit podle uvedených kritérií. V případě, že nelze přesně vymezit pravděpodobnost a tvrdost, můžeme tyto zásady řešit a upravit zkušenostmi nebo

úsudkem. Jednotlivé metody lze také různým způsobem kombinovat a to i v situaci řízení jednoho určitého rizika.

## 3 Metodický postup

Vzhledem k cíli práce byla v rámci metodiky zvolena situační analýza, která se skládá z analýzy makroprostředí podniku, tedy obecného okolí podniku a analýzy mikroprostředí podniku, tedy oborového okolí podniku. Analýza obecného okolí podniku bude provedena pomocí PEST analýzy, analýza oborového okolí bude provedena prostřednictvím Porterovy analýzy. Následně na základě zjištěných poznatků bude zpracována SWOT analýza. Samotný postup práce je uveden v následujících krocích:

- studium literatury zaměřené na mezinárodní rizika podnikání a jejich řízení v rámci malého a středního podniku
- získání informací o podniku PIVOVAR SVIJANY, a. s. nutných pro provedení jednotlivých analýz
- identifikace cílového trhu a rizikových faktorů spojených s realizací projektu výstavby pivovaru v Gruzii
- návrh opatření k eliminaci zjištěných rizik

### Použité metody:

- Situační analýza (vnitřní a vnější okolí podniku)
- PEST analýza
- Porterova analýza
- SWOT analýza

### Zdroje informací:

- Odborná literatura a periodika
- Rozhovor se zástupci společnosti
- Internetové zdroje
- Účetní výkazy společnosti
- Podniková evidence společnosti

### 3.1 Situační analýza

Jedná se o komplexní analýzu hodnotící všechny podstatné informace, aspekty a faktory (vnitřního a vnějšího okolí podniku), které zasahují do jeho současného i budoucího chodu. Podnik by se měl s podmínkami prostředí dokonale seznámit, analyzovat je a sledovat jejich

vývoj, tak aby je mohl účelně využít pro svůj další rozvoj. Prostřednictvím této analýzy podnik získává přehled o svých silných a slabých stránkách, možných příležitostech ale i hrozbách. Situační analýza se obvykle provádí pro strategické či marketingové plánování. Její obsah může být různý, nejčastěji se používá struktura 5C.

- Company (podnik) – analýza vnitřního prostředí podniku, produktové portfolio a zdroje podniku
- Customers (odběratelé) – analýza trhů, poptávky, zákaznických preferencí a segmentů
- Competitors (konkurence) – analýza konkurentů, jejich postavení na trhu, atd.
- Collaborators (spolupracující subjekty) - analýza subjektů, se kterými je možné navázat spolupráci
- Climate/Context (makroekonomické faktory vnějšího prostředí) – analýza vnějšího okolí podniku ovlivňující jeho fungování

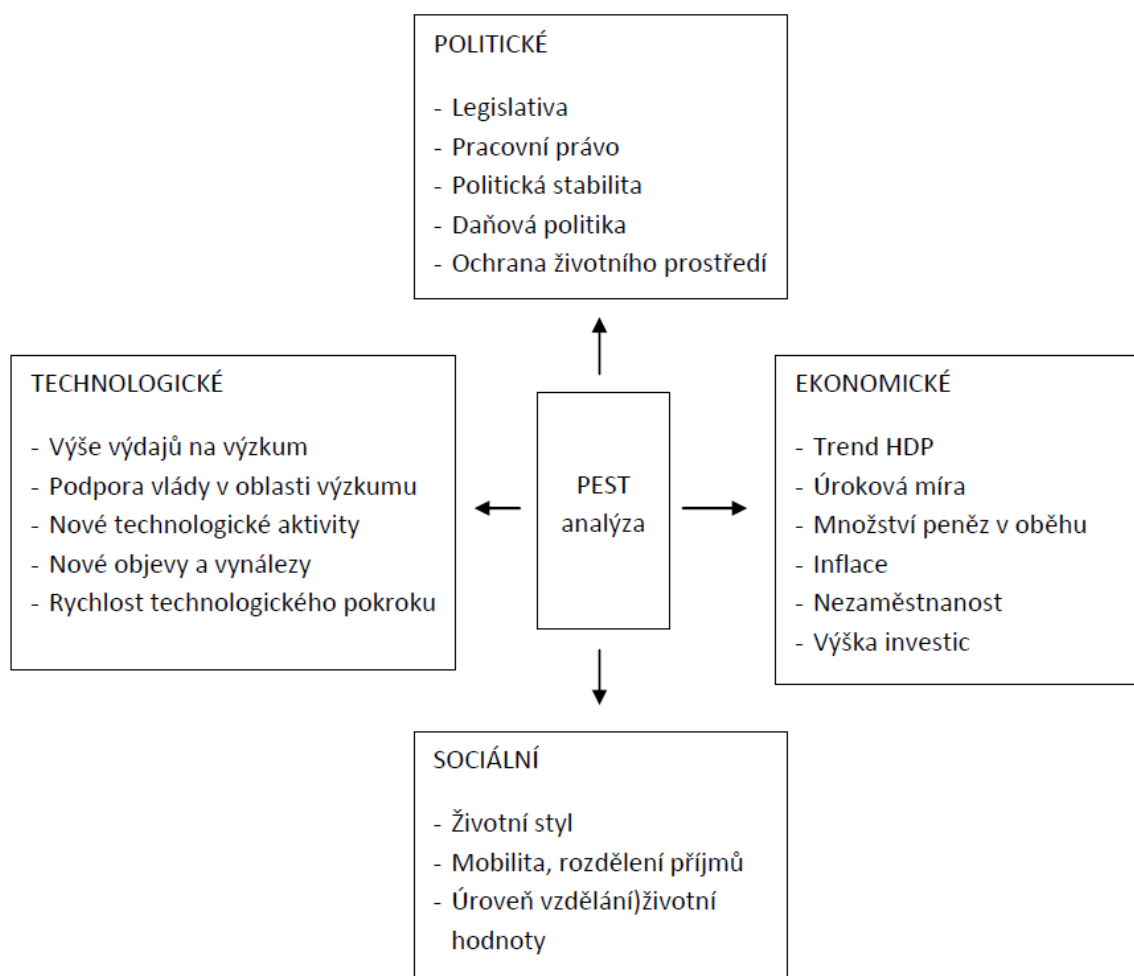
Slouží k lepšímu uvědomění si produktů, zdrojů, předpokladů úspěchu, podmínkách na trhu a možného vývoje. Přispívá tedy k lepšímu rozhodování při budoucím směřování podniku. V případě nestabilního prostředí, trhů její význam roste. Výstupem situační analýzy jsou podklady pro budoucí strategické směřování podniku a možných scénářů budoucího chování podniku.

## **3.2 Analýza okolí podniku**

Analýza okolí podniku představuje proces, prostřednictvím kterého, je monitorováno okolí podniku. Výstupem tohoto procesu je zjištění skutečností, pomocí kterých jsou stanoveny příležitosti a hrozby vyplývající z jednotlivých faktorů. Okolí podniku rozlišujeme obecné a oborové, respektive makroprostředí a mikroprostředí.

### **Analýza makroprostředí podniku – PEST analýza**

Pro analýzu makroekonomického prostředí se často využívá PEST analýza, pomocí které je okolí podniku rozděleno do 4 oblastí, jež jsou předmětem zájmu podniku. Schéma PEST analýzy je zobrazeno na obrázku č. 4. Jedná se o analýzu politického prostředí, ekonomického prostředí, sociálně – kulturního prostředí a technologické úrovně země či regionu [20 s. 196].



Obr. 4: Schéma PEST analýzy

Zdroj: BĚLOHLÁVEK, František a Pavol KOŠŤAN. Management. 1. vyd., s. 196.

V rámci analýzy obecného okolí podniku lze zkoumat i další sektory. Sektor socioekonomický a vládní.

Analýza socioekonomického sektoru zahrnuje kromě ekonomického a sociálního prostředí, které jsou zahrnuty do PEST analýzy, také faktor počasí. Ten se týká pouze některých podniků, např. výrobců lyží.

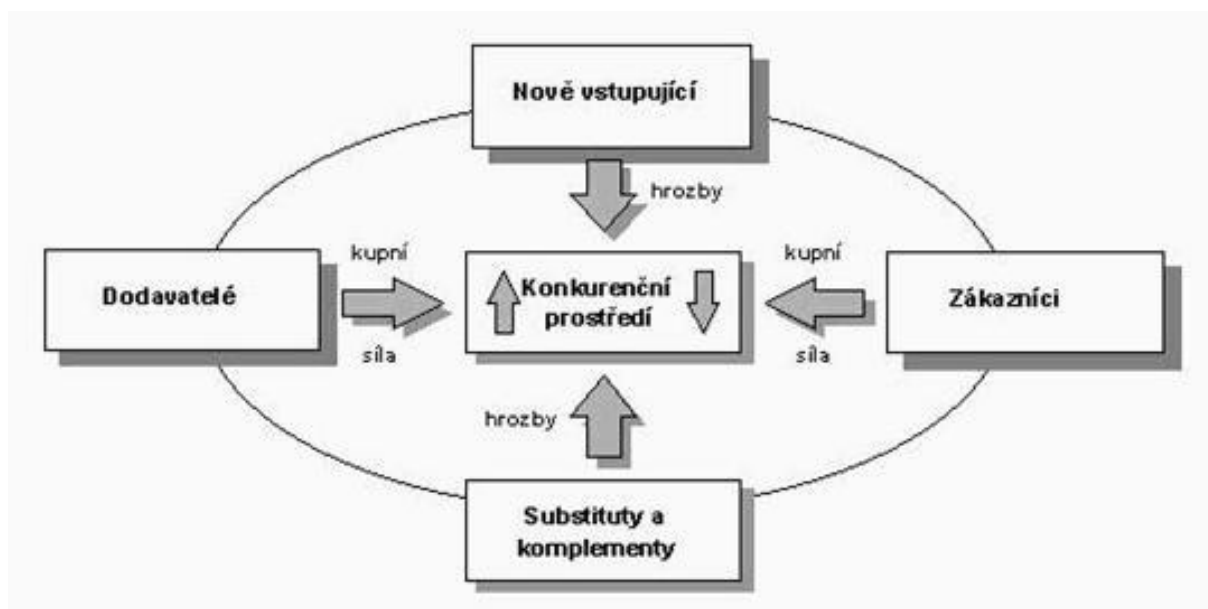
Analýza vládního sektoru sleduje aktivity vlády a jiných orgánů, které svojí činností mají přímý či nepřímý vliv na vývoj ekonomiky. Vláda ovlivňuje ekonomiku především prostřednictvím zákonů, které schvaluje a vymáhá jejich dodržování. Stát vystupuje také v roli zaměstnavatele a spotřebitele, definuje hospodářskou politiku a je garantem kvality pracovníků ve zdravotnictví, školství a sociální oblasti. Stát, vláda může podnikům vytvářet příležitosti ale také hrozby.

## Analýza mikroprostředí podniku – Porterova analýza

K posouzení chování firmy v oborovém okolí podniku, vnějším prostředí, použijeme Porterův model, prostřednictvím kterého poznáme [21 s. 104]:

1. rizika vstupu potenciálních nových konkurentů,
2. rivalitu mezi současnými konkurenty,
3. smluvní sílu dodavatelů,
4. smluvní sílu odběratelů,
5. hrozbu substituce výrobků

Porterův model, jak je vidět na obrázku č. 5., obsahuje pět oblastí.



Obr. 5: Porterův model

Zdroj: KOVÁŘ, František. Strategický management. 1. vyd., s. 104

**Sektor konkurence** – je nutné zaměřit se na analýzu současných ale i potenciálních konkurentů. Určit jejich počet a konkurenceschopnost, diferenciaci produktů a služeb, atd. Analýza ohrožení novými konkurenty je prováděna na základě vstupních a výstupních bariér na konkrétní trh. Vhodné bariéry trhu jsou na vstupu vysoké a naopak na výstupu nízké. Díky tomu je nebezpečí vstupu nových konkurentů nízké, jelikož není jednoduché na takový trh vstoupit. Oproti tomu firmy, které jsou již na trhu zavedeny, jsou vystaveny velkému konkurenčnímu boji v situaci, kdy chtějí například zvýšit svůj podíl na trhu na úkor



konkurence, existují vysoké výstupní bariéry nebo veliký počet konkurentů [21 s. 104 - 116] [22 s. 380-388].

**Sektor zákazníků** – je nutné zjistit, kdo odebírá naše produkty a jakou vyjednávací silou disponuje. Na základě svého vlivu mohou zákazníci představovat jisté ohrožení pro daný podnik. Vyjednávací sílu zákazníků je možné stanovit podle počtu významných zákazníků. To je situace kdy vysoký objem obrátu zajišťuje malé množství odběratelů. Vliv zákazníků je také spojen s významem, který přikládají naší produkci či službě nebo také s tzv. nízkými přechodovými náklady, tedy náklady na přechod ke konkurenci.

**Sektor dodavatelů** - obdobně jako v případě zákazníků analyzujeme jejich vyjednávací sílu. Ta může růst v situaci, kdy jsou jejich produkty zásadní pro daný podnik, ať už z hlediska ceny, kvality nebo například exkluzivity konkrétního produktu.

**Substituce výrobků** – je případ, kdy určité výrobky mohou nahradit produkci daného podniku. Přitažlivost odvětví je dána právě existencí substitutů a jejich možnou hrozbou v budoucnu. Dále zde hraje významnou roli také jejich cena, kvalita a dostupnost.

Cílem Porterova modelu je nalezení vhodného postavení na trhu, ve kterém se může podnik bránit konkurenci. Na základě provedení analýzy oborového okolí podniku je možné stanovit silné a slabé stránky podniku a odhalit místa, která představují příležitosti nebo naopak ohrožení. Poznatky Porterovy analýzy by měl podnik zohlednit při stanovení své strategie a cílů [21 s. 104 - 116].

### **3.3 SWOT analýza**

Tato analýza navazuje na zjištěné poznatky situační analýzy. Představuje jejich určité shrnutí, na základě kterého je podnik schopen sestavit přehled silných a slabých stránek podniku, odvodit příležitosti a hrozby ze strategického hlediska. Silné stránky by měly reprezentovat interní přednosti podniku, které plynou například z postavení podniku na trhu, technologických kapacit a vybavenosti nebo finančních zdrojů. Slabé stránky představují interní nedostatky, kritická místa jako například nedostačující strategické řízení, technologická omezení, problémy s financováním. Tato omezení by měl podnik v co nejkratším možném čase identifikovat a snažit se je eliminovat. Příležitosti vyplývají z pozitivních skutečností a to jak současných tak i budoucích, díky kterým může podnik dosáhnout konkurenčních výhod. Například rýsující se příležitost nového trhu, legislativní

změny atd. Hrozby neboli také rizika vyplývají z negativních změn a výhledů budoucího vývoje dotýkajících se činnosti podniku. Patří mezi ně například růst cen vstupů, růst konkurence, legislativní změny apod.

Úkolem SWOT analýzy je tedy identifikace silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb a na jejich základě formulovat strategii, která povede k podpoře silných stránek a příležitostí a naopak bude směřovat k omezení slabých stránek a ohrožení podniku. Je kladen důraz na identifikaci vzájemných souvislostí mezi analyzovanými skutečnostmi, které jsou zásadní pro tvorbu strategie [23 s. 173].

## 4 Charakteristika podniku Pivovar Svijany, a. s.

Společnost PIVOVAR SVIJANY, a. s. (dále jen Pivovar Svijany) patří mezi nejstarší pivovary v České republice. Spolu s pivovarem Rohozec a Primátor patří do skupiny LIF, a. s., která je šestým největším výrobcem piva v zemi. Pivovar Svijany je v rámci této skupiny největším pivovarem, jehož roční výstav je přibližně 600 tisíc hektolitrů piva. Jedná se o největší samostatný pivovar, který je vlastněn českým soukromým majitelem [24].

### 4.1 Historie

První zmínka o obci Svijany pochází z roku 1345, kdy byla obec ve vlastnictví cisterciánského kláštera v Mnichově Hradišti. V letech 1564 – 1565 obec získal Jaroslav z Vartemberka, který se zasadil o vybudování renesanční tvrze s pivovarem. Důvodem vaření piva a zakládání hospod bylo zvýšení finančního výnosu panství. Po jeho smrti tvrz s pivovarem střídala své majitele, Jáchyma Ondřeje Šlika, rod Valdštejnů, kteří přestavěli tvrz na zámek a rozšířili i sousední pivovar, od roku 1820 rod Rohanů, rodina Kratochvílů.

Po roce 1945 byl pivovar konfiskován, znárodněn a stal se součástí Severočeských pivovarů n. p. S politickými a hospodářskými změnami v roce 1990 končí národní podnik Severočeské pivovary a vzniká státní podnik Pivovary Vratislavice nad Nisou, jehož součástí je i pivovar Svijany. V roce 1992 dochází k transformaci státního podniku na akciovou společnost, která se dále v roce 1997 stává součástí akciové společnosti Pražské pivovary, jejímž majoritním vlastníkem je anglická pivovarská skupina Bass. Pivovar Svijany je v této skupině nejstarším a nejmenším pivovarem. Toto období nebylo ovšem pro svijanský pivovar nikterak šťastné, jelikož se díky špatné obchodní politice Pivovaru Vratislavice a. s. a později Pražských pivovarů a. s. dostává do odbytové krize s rizikem ukončení jeho činnosti.

Zásadní změna pro další fungování Pivovaru Svijany přichází v roce 1998, kdy vzniká společnost Pivovar Svijany s. r. o., která se stává novým vlastníkem. V roce 2005 dochází k přeměně na akciovou společnost. Postupem času pivovar, vedený ředitel Františkem Horákem a za pomoci finanční skupiny LIF, a. s., překonává odbytovou krizi a postupně zvyšuje výstav piv.

## 4.2 Současná majetková a organizační struktura

Pivovar Svijany se nachází v obci Svijany, nedaleko Turnova. Hlavním předmětem podnikání společnosti je pivovarnictví a sladovnictví. Hodnota základního kapitálu činí 10 000 000 Kč. Předsedou představenstva společnosti je Ing. Tomáš Kučera, ředitelem Roman Havlík. Od roku 2010 se Pivovar Svijany stal nejsilnější regionální značkou na Liberecku a Jablonecku. Z tabulky č. 2 jsou patrné majetkové podíly na základním kapitálu ve společnosti Pivovar Svijany.

**Tab. 2: Majetkové podíly na základním kapitálu ve společnosti PIVOVAR SVIJANY, a. s.**

Jméno fyzické osoby, název právnické osoby	Bydliště, sídlo	Sledované účetní období		Minulé účetní období	
		podíl v CZK	tj. %	podíl v CZK	tj. %
LIF, a.s.	Jablonecká 7/22, Liberec 5, 460 01	2.602	26,02	2.602	26,02
TKA limited	Kypr	7.398	73,98	7.398	73,98

Zdroj: Výroční zpráva společnosti PIVOVAR SVIJANY, a. s., rok 2014.

Finanční skupina LIF, a. s. drží ve společnosti Pivovar Svijany přibližně podíl 26 % na základním kapitálu. Majoritní vlastníkem je společnost TKA limited se sídlem na Kypru, která má podíl na základním kapitálu přibližně 74 %. Majetková spoluúčast Pivovaru Svijany v jiných účetních jednotkách je zobrazena v tabulce č. 3.

**Tab. 3: Majetková spoluúčast účetní jednotky v jiných společnostech**

Obchodní firma společnosti	Sídlo	Výše podílu na základním kapitálu		Výše vlastního kapitálu společnosti	Výše účetního hospodářského výsledku
Pivovar Svijany – Distribuce s.r.o.	Svijany čp. 25, 463 46 Svijany	979	100 %	200.256	23.169
Chmel Polepská blata, s.r.o.	Polepy 53, 411 47 Polepy	11.223	60 %	42.308	1.374

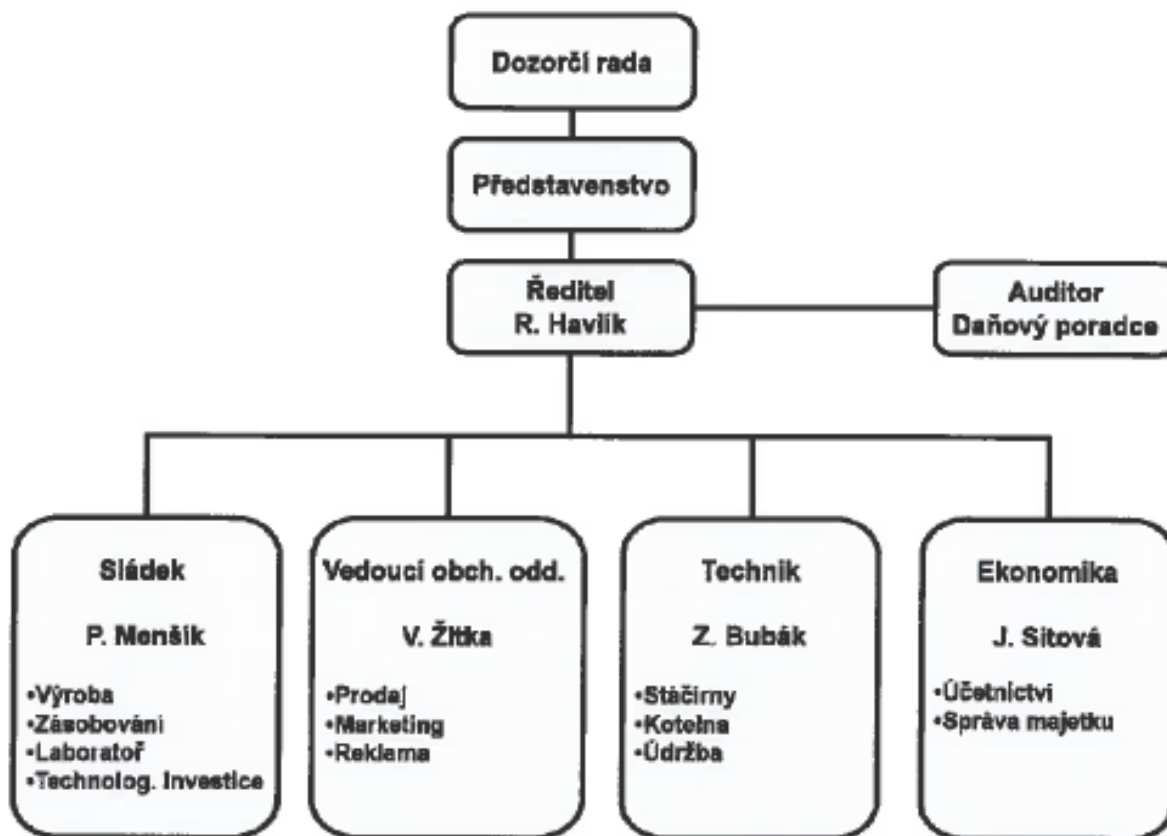
Zdroj: Výroční zpráva společnosti PIVOVAR SVIJANY, a. s., rok 2014.

Dceřinou společností je PIVOVAR SVIJANY – DISTRIBUCE s. r. o., ve které má Pivovar Svijany podíl na základním kapitálu 100 %. Další propojenou společností, ve které má Pivovar Svijany vlastnický podíl je Chmel Polepská blata s. r. o., konkrétně 60 % [25].

Organizační struktura je liniového charakteru, kde jsou jednotlivé liniové útvary přímo zodpovědné za splnění předem vymezené soustavy cílů a úkolů. Schéma organizační

struktury Pivovaru Svijany je zobrazeno na obrázku č. 6.

#### Organizační schéma společnosti



Obr. 6: Organizační struktura společnosti Pivovar Svijany

Zdroj: Výroční zpráva společnosti PIVOVAR SVIJANY, a. s., rok 2014.

Výhodou tohoto způsobu uspořádání organizační struktury je snížení kompetenčních konfliktů a jasné uspořádání vztahů mezi nadřízenými a podřízenými útvary. Nevýhodou je naopak nebezpečí přetížení vyšších úrovní řízení a pomalá reakce organizace na změny okolí.

### 4.3 Značka Pivovaru Svijany

Oficiální vznik společnosti Pivovar Svijany, s. r. o. je spojen s rokem 1998. Ovšem již roku 1994 je možné v internetové databázi Úřadu průmyslového vlastnictví nalézt žádost na ochranu původního loga, která byla podána ještě představiteli Pivovaru Vratislavice nad Nisou. Ve stejné databázi je možné dohledat další tři žádosti na ochranu erbu, samotného názvu v černobílé i barevné kombinaci. Poslední žádost je z roku 2006, kdy vznikla společnost PIVOVAR SVIJANY, a. s., a je kombinací loga a textu „Svijany soukromý pivovar 1564“.[26] Od roku 2008 je také Pivovar Svijany nositelem značky „Regionální

produkt Český ráj“, která zaručuje především původ výrobku, jeho kvalitu, originalitu a šetrnost k životnímu prostředí [25].

Současné logo společnosti je zobrazeno na obrázku č. 7. Logo v sobě kombinuje jméno společnosti, rok oficiálního založení, erb a text informující o tom, že se jedná o soukromý pivovar. Logo vychází z erbu šlechtického rodu Valdštejnů, kteří pivovar dlouhé období vlastnili.



*Obr. 7: Erb šlechtického rodu Valdštejnů a logo společnosti PIVOVAR SVIJANY, a. s.*

Zdroj: interní materiály společnosti

Dominantními barvami současného loga jsou červená, černá a žlutá. Zvolené barvy jsou podle Michala Kačmaříka z institutu geoinformatiky, VŠB – TUO [27] výrazem vášně ale také boje (červená), síly a elegance (černá) energie a optimismu (žlutá). Vzkaz zákazníkům je tedy jasný. Jedná se kvalitní, prémiové, tradiční produkty určené především mužům.

Text loga je snadno zapamatovatelný a obdobně jako ostatní pivovary, obsahuje místo kde se pivovar nachází. Dále je zdůrazněn fakt, že se jedná o soukromý pivovar, což v očích mnoha zákazníků působí pozitivním dojmem. V rámci působení pivovaru na zahraničních trzích je pozitivní skutečnost, že jeho název je snadno vyslovitelný a neobsahuje žádná interpunkční či diakritická znaménka.

## 4.4 Produktové portfolio

Pivovar Svijany vyrábí širokou škálu produktů. Celkem 12 druhů pív, 1 výčepní, 4 ležáky, 5 speciálů a 2 nealkoholická piva. Při představení produktového portfolio je nutné zdůraznit, že svijanské pivo je nepasterizované [25]. Proces pasterizace znamená zahřátí piva na vysokou teplotu, díky které dochází ke zpomalení nebo úplnému zastavení živých procesů, které do té doby v pivě probíhaly. Pivovar Svijany tento proces při výrobě piva nepoužívá. Z toho důvodu, jak tvrdí jeho představitelé, je svijanské pivo živé a plné chuti. Ovšem s tímto procesem je také spojena trvanlivost, která je u nepasterizovaného piva mnohem kratší. Přehled produktů Pivovaru Svijany je následující:

- **Výčepní pivo:**  
Svijanská Desítka – 10% světlé výčepní pivo
- **Ležáky:**  
450 – světlý ležák  
Svijanský Máz – 11% světlý ležák  
Svijanský Fanda – 11% řezaný nefiltrovaný ležák  
Svijanský Rytíř – 12% světlý ležák
- **Speciály:**  
Kvasničák – 13% nefiltrované světlé speciální pivo  
Svijanský Kníže – 13% světlé speciální pivo  
Svijanská Kněžna – 13% tmavé speciální pivo  
Baron – 15% světlé speciální pivo  
Weizen – 12% světlé pšeničné svrchně kvašené pivo
- **Nealkoholická piva**  
Svijanský Vozka – světlé nealko pivo  
Fitness – světlé nealko pivo se sníženým obsahem cukru

Pivovar Svijany se v současné době zaměřuje především na produkci ležáků, jejichž oblíbenost oproti pivům výčepním neustále roste. Rostoucí nárůst ve spotřebě lze pozorovat také u speciálních pív, které zatím spolu s nealkoholickými pivy tvoří spíše doplňkový sortiment.

Historie výstavu pív je zobrazena v tabulce č. 4.

**Tab. 4: Celkový výstav pív v jednotlivých letech (hl)**

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Celkový výstav (hl)	387 383	437 300	532 797	594 000	609 000	570 000

Zdroj: Výroční zpráva společnosti PIVOVAR SVIJANY, a. s., rok 2009 – 2014, vlastní zpracování.

Jak můžeme vidět v tabulce č. 4, v roce 2014 byl zaznamenán pokles celkového výstavu pív o 40 tisíc hektolitrů. Všeobecný klesající trend ve spotřebě sudového piva se nepodařilo zastavit a z důvodu rekonstrukce lahvovery společnost nebyla v daný okamžik schopna uspokojit rostoucí poptávku po lahvovém pivu.

## **4.5 Export Pivovaru Svijany**

Pivovar Svijany, tak jako většina pivovarů, chce neustále zvyšovat svojí produkci. A proto se již delší dobu zaměřuje na prodej svých produktů v zahraničí. Podíl exportu na celkovém výstavu pív je ovšem zatím nízký. V současné době společnost vyváží své produkty především na slovenský trh. Za tímto účelem byla v roce 2014 založena dceřiná společnost Svijany Slovakia, s. r. o., která se zaměřuje na propagaci, prodej a distribuci zejména v okolí Hlohovce, kde společnost sídlí. Postupem času budou aktivity společnosti rozšířeny na celý slovenský trh. Tento exportní krok společnosti se jeví jako logický, jelikož slovenský trh je obvykle pro mnoho českých pivovarů prvním, kam míří v rámci zahraniční expanze. Úlohu zde sehrává fakt, že se jedná o relativně dobře popsany a známý trh a proto jsou exportní rizika relativně malá. V případě Pivovaru Svijany je ovšem mnohem důležitější vzdálenost exportního teritoria, jelikož jak již bylo zmíněno, svijanské pivo je nepasterizované a tím pádem je jeho trvanlivost značně omezena. Jeho spotřeba je nutná v rádech týdnů. Dalšími exportními teritorii jsou Německo a Polsko. Na těchto trzích nemá ale podnik prozatím zavedenou žádnou exportní strategii.

## **4.6 Představení projektu nového závodu v Gruzii**

Současné exportní aktivity nemají na fungování a generování příjmů podniku nijak zásadní vliv. Mnohem zajímavějším strategickým rozhodnutím, které bezesporu bude mít větší dopad na chod podniku, je záměr Pivovaru Svijany vybudovat nový závod v Gruzii.

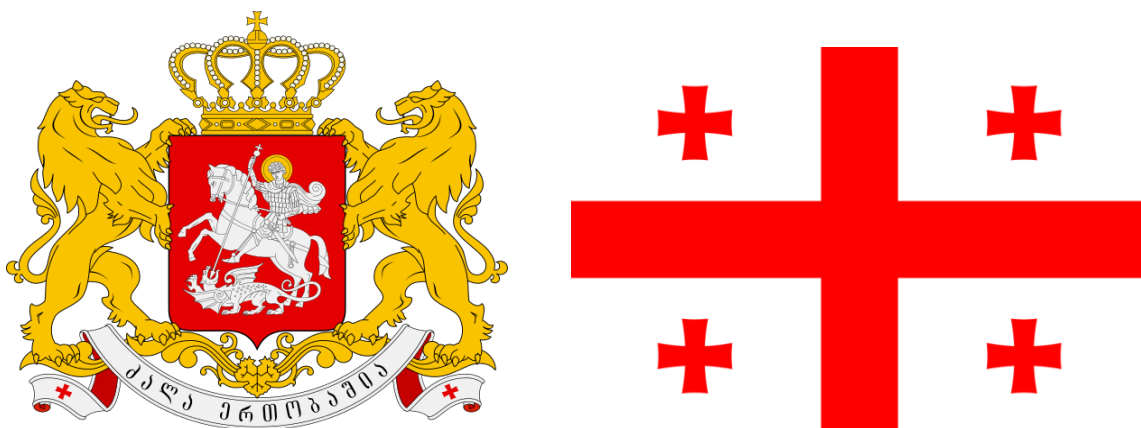
Svijanské pivo je z důvodu nepasterizování obtížně exportovatelné do vzdálených zemí, a proto představitelé podniku uvažují o realizaci tohoto záměru. Výstav nového pivovaru je



projektován na 200 tisíc hektolitrů ročně. Plánovanou lokalitou je prozatím pro tento projekt okolí hlavního města Tbilisi. Náklady projektu jsou předběžně odhadovány až na 15 milionů EUR. Projekt bude financován nejprve z vlastních zdrojů a dále za pomoci některé z finančních institucí. Podíl vlastních zdrojů je plánován přibližně 70% z celkové hodnoty investice. Samotná výstavba pivovaru a dodávka technologického zařízení pivovaru bude uskutečněna společně v rámci jedné zakázky. Předpokládaná doba realizace celého projektu pivovaru je zhruba rok a půl od získání všech potřebných povolení. Podle představitelů společnosti by byl projekt financován nejprve z vlastních zdrojů, poté za pomoci služeb některé z bank. Nicméně rozhodnutí o realizaci projektu není zcela definitivní, jelikož v něm existuje stále spousta otazníků a neznámých.

### **Gruzie, základní charakteristika**

Gruzie je stát nacházející se v jihozápadní Asii, při východním pobřeží Černého moře. Anglický název státu je Georgia, gruzínský Sakartvelo. Obrázek č. 8 zobrazuje státní znak a vlajku Gruzie, jejichž dominantní barvou je červená barva.



*Obr. 8: Státní znak a vlajka Gruzie*

Zdroj: <http://www.geostat.ge/>

Sousedními státy jsou Arménie, Ázerbájdžán, Turecko a Rusko. Rozloha Gruzie činí 69 700 km<sup>2</sup>. Počet obyvatel je 3 729 500 (k 1. lednu 2015). Hlavním městem Gruzie je Tbilisi, s počtem obyvatel 1 325 000. Úředním jazykem je gruzínština [28].

## 5 Situační analýza

Situační analýzy bude provedena prostřednictvím PEST analýzy a Porterovy analýzy. Poznatky z ní získané poslouží ke zpracování SWOT analýzy a identifikaci hrozeb spojených s realizací nového závodu Pivovaru Svijany v Gruzii.

### 5.1 Analýza makroprostředí podniku – Gruzie

Hodnocení situace v obecném okolí nově budovaného pivovaru v Gruzii bude provedeno pomocí PEST analýzy. Faktory, které jsou zahrnuty do této analýzy, jsou politické, ekonomické, sociokulturní a technologické. Přičemž v každé z těchto skupin budou vybrány pouze takové skutečnosti, které jsou adekvátní řešenému problému nebo s ním souvisí.

#### 5.1.1 Politické a legislativní faktory

Tato oblast se zabývá politickou a legislativní situací v Gruzii. Je sledována především politická stabilita a kultura, směřování země, bariéry podnikání nebo investiční podmínky. Faktorů, které tato oblast zahrnuje, je více, ale v rámci této práce je vybráno jen omezené množství těch nejdůležitějších.

##### Stabilita vlády

První oblastí, která zásadním způsobem ovlivňuje realizaci projektu, je oblast politického systému a jeho stability v dané zemi. Státním zřízením se jedná o pluralitní republiku s jednokomorovým parlamentem. Demokraticky volený prezident disponuje největší mocí v Gruzii, jelikož je nejen hlavou státu, ale také zároveň ministrem vnitra a obrany. Je volený každých 5 roků, na maximálně 2 po sobě jdoucí období. Jednokomorový parlament, který má zákonodárnou moc, se skládá ze 150 poslanců. Ti jsou voleni na čtyři roky smíšeným volebním systémem, kdy je 77 poslanců voleno poměrným hlasováním a 73 většinovým hlasováním v jednomandátových obvodech. Nejvyšší výkonnou moc má vláda, která je odpovědná parlamentu. Prezident nemá právo blokovat parlamentem přijaté zákony ani podávat zákonodárné návrhy [29].

##### Politická kultura a směřování země

Jedním z hlavních politických subjektů v Gruzii je hnutí Národní sjednocení. Hnutí bylo založeno v roce 2001, dnes již bývalým prezidentem Mikhailom Saakašvilim. K vládě se tato strana dostala po revoluci růží v roce 2003. Po té co byl na základě růžové revoluce svržen Eduard Shevardnaze, stal se M. Saakašvili v následných volbách roku 2004 prezidentem se ziskem 95% voličských hlasů. S jeho nástupem do úřadu byly prosazeny úpravy gruzínského

ústavy, díky kterým pravomoc prezidenta výrazně vzrostla, a na jejichž základě mohl například rozpustit parlament. Saakašviliho politika byla orientována především na Evropskou unii a USA. Během této vlády se podařilo zlepšit podnikatelské prostředí, přilákat zahraniční investice a tím zvýšit hospodářský růst země. Ovšem to vše na úkor potlačování opozice, omezení svobody shromažďování nebo mučení ve věznicích. Tyto skutečnosti a mnoho dalších postupně vyvolaly občanské nepokoje a následný boj o separatistická území Abcházie a Jižní Osetie, kterého využilo Rusko pro svůj územní zisk. Cílem Saakašviliho bylo získat separatistická území zpět pod kontrolu.

Dalším významným subjektem je strana Gruzínský sen. Tato strana byla založena až roku 2012, miliardářem Bidzinou Ivanišvilim. Krátce po jejím založení byly osloveny další, menší politické subjekty s cílem vytvořit společný blok, proti autoritativní vládě Saakašviliho. Vznikla tedy koalice Gruzínský sen. Hlavním cílem koalice bylo vytvořit otevřený stát pro občany. Na rozdíl od hnutí Národní sjednocení se koalice Gruzínský sen snaží o dobré vztahy nejen s Evropskou unií ale i Ruskem. V roce 2012 se konaly zatím poslední parlamentní volby, které vyhrála právě koalice Gruzínský sen. Tyto volby byly pro Gruzii mimořádně důležité, jelikož znamenaly první demokratické volby od její samostatnosti. O rok později se konaly prezidentské volby, které vyhrál Giorgi Margvelavšili a tím bylo upevněno směřování země. Od zmíněných voleb vstoupila v platnost novela, která výrazně omezuje pravomoci prezidenta a zároveň posiluje pozici premiéra a vlády. Cílem současné vlády je obnovení obchodních vztahů s Ruskem, stejně tak jako členství v Evropské unii a NATO [30].

### **Vztahy se zahraničními státy a členství v organizacích**

Gruzie udržuje dobré sousedské vztahy s Arménií, Ázerbájdžánem a Tureckem. Stejně tak dobré ekonomické i vojenské vztahy má například s Jižní Koreou, Japonskem, Izraelem a mnoho dalšími státy. Gruzie je členem několika světových organizací, jako například Rady Evropy, UNESCO a WTO. Dále se také podílí na aktivitách různých regionálních organizací jako je například GUAM (vzájemná kooperace mezi Gruzii, Uzbekistánem, Moldávií, Ázerbájdžánem a Ukrajinou) nebo Černomořská ekonomická spolupráce (BSEC) [31].

Velmi významné jsou pro Gruzii i vztahy s Evropskou unií. Ke klíčovému posunu ve vztahu Gruzie a EU došlo 27. června 2014, kdy byla předsedou vlády Irakli Garibašvilim podepsána Asociační dohoda mezi těmito subjekty, včetně dohody o bezcelním dovozu gruzínských produkce na trhy EU (DCFTA) [32]. Od roku 1994 Gruzie usiluje také o členství v NATO, které by jí zajistilo vojenskou bezpečnost. V současné době je pouze součástí programu NATO tzv. Partnerství pro mír, v rámci kterého se aktivně účastní mnoha vojenských cvičení.

Se členstvím v NATO souhlasí většina národa, konkrétně 77 % obyvatel (referendum v roce 2008). Plnohodnotný vstup do NATO však komplikuje účast ruských vojenských jednotek na území Gruzie. Problémovou oblastí jsou již zmíněné autonomní oblasti Abcházie a Jižní Osetie. Důvodem účasti ruských vojsk je válečný konflikt, který se odehrál v srpnu roku 2008. Konflikt vznikl z dlouhodobých politických sporů a snahy Jižní Osetie o odtržení od Gruzie a vyhlášení nezávislosti. Převážná většina obyvatel této oblasti je ruské národnosti (až 80 %). Problémy nastaly již při vzniku samostatné Gruzie, kdy místní obyvatelé nesouhlasili s připojením ke Gruzii. Od té doby se dá říci, že tento region spolu s Abcházií způsobuje Gruzii neustálé problémy [33 s. 279].

Česká republika plně podporuje Gruzii v její sjednocenosti a zařazuje jí do evropské a euroatlantské struktury. Na podporu obchodu a vzájemné spolupráce bylo podepsáno několik dohod mezi těmito státy. Nejvýznamnější z nich je dohoda o hospodářské a průmyslové spolupráci a zejména ochraně investic. Nejnověji byla také podepsána dohoda o spolupráci v oblasti kultury, školství, vědy, mládeže a tělovýchovy.

### **Investiční podmínky**

Výhodná geografická poloha, ekonomická svoboda, stabilní ekonomické prostředí, přehledný daňový systém a mnoho dalších faktorů tvoří předpoklad pro příliv zahraničních investic.

Světová banka a Mezinárodní finanční korporace každý rok porovnává podmínky malého a středního podnikání v rámci 189 zemí světa. Projekt se nazývá Doing Business a zahrnuje celkem 10 ukazatelů pomocí kterých je hodnocena vhodnost investičního prostředí.

V roce 2016 se Gruzie umístila v konečném žebříčku na 7. místě, čímž si polepšila o jednu příčku oproti roku 2015. V porovnání s rokem 2005, kdy byla na 112. místě, se jedná o velmi výrazný posun.

Přehled ukazatelů a jejich vývoj je znázorněn v tabulce č. 5.

**Tab. 5: Hodnocení Gruzie v jednotlivých ukazatelích**

Ukazatel	Doing business 2016	Doing business 2015	Změna
Start podnikání	6	4	↓2
Licenční řízení	11	11	
Zdroje elektřiny	62	70	↑8
Registrace majetku	3	3	
Získání úvěru	7	6	↓1
Ochrana investic	20	20	
Daňová zátěž podniků	40	40	
Zahraniční obchod	78	78	
Vymahatelnost smluv	13	18	↑5
Řešení platební neschopnosti	101	105	↑4

Zdroj: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/georgia/>, vlastní zpracování.

K posouzení vhodnosti investičního teritoria se využívá také hodnocení mezinárodních ratingových agentur. Nejčastěji se hovoří o úvěrovém ratingu. Ten posuzuje úvěrovou schopnost podniku nebo státu. Agentura Moody's stanovila rating pro rok 2016 na úrovni Ba3, stabilní. Agentura Fitch pro stejný rok na úrovni BB-, stabilní [34]. Tato obojí hodnocení znamenají spekulativní investice, kdy dlužník čelí nepříznivým podmínkám a je obtížné předpovídat budoucí vývoj [35].

V oblasti investičního prostředí došlo nepochybně za poslední roky ke zlepšení legislativy a také zvýšení politické vůle ve prospěch zahraničních investorů. To ovšem neznamená zlepšení investičního prostředí z pohledu byrokracie. Nedostatečně nebo nekvalitně propracovaná legislativa zpochybňuje snahu o reformy v oblasti investic. Přesto se dá snaha o přilákání zahraničních investic označit jako jedna z klíčových priorit Gruzie. Kapitálová vybavenost domácího trhu je stále málo rozvinutá, a proto je ekonomický růst závislý na finančních zdrojích ze zahraničí.

V rámci identifikace investičních podmínek je nutné představit formy založení podnikatelských subjektů:

- akciová společnost – právnická osoba, minimální kapitál 15 tisíc GEL, registrační poplatek 360 GEL

- s. r. o. – právnická osoba, počet partnerů 1 – 50, minimální kapitál 200 GEL, registrační poplatek 160 GEL
- komanditní společnost – právnická osoba, registrační poplatek 80 GEL
- veřejná společnost general partnership – právnická osoba zakládána pouze fyzickými osobami, registrační poplatek 80 GEL
- družstvo – právnická osoba převážně v zemědělství, registrační poplatek 120 GEL
- samostatný podnikatel – registrace bezplatná
- pobočka zahraniční společnosti – registruje se jako zastoupení, nemá statut právnické osoby, registrace je obdobná jako u ostatních typů [32].

### **Omezení vstupu zahraničního kapitálu**

Gruzínská vláda vytváří pro zahraniční investory dobré podmínky. Všeobecně však neposkytuje preferenční přístup, například v podobě daňového zvýhodnění. V roce 2005 byla schválena nová podoba zákona o licencích. Platností zákona byl snížen počet úřadů udělujících licence. Dále bylo nově stanoveno udělování licencí na aktivity, které ovlivňují národní bezpečnost, zdraví obyvatel nebo finanční sektor. V současné době jsou licence požadovány například při výrobě léků, zbraní a výbušnin, omamných látek, atd. V současné době má Gruzie uzavřeny bilaterální dohody o ochraně investic s 45 státy. Dále došlo k přijetí legislativy, respektive zákona na státní podporu investic (The Law on State Promotion of Investment). Tím se snaží vláda vybudovat dobrou image cílového teritoria pro zahraniční investory. Od roku 2004, kdy proběhly ekonomické reformy, neuplatňuje Gruzie žádná množství omezení (tarify, kvóty).

### **5.1.2 Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory posuzují danou zemi z pohledu jejího ekonomického prostředí a podmínek. Obdobně jako u politických faktorů se i zde omezíme pouze na zásadní faktory v kontextu této práce. To znamená, že bude provedena analýza makroekonomických ukazatelů, bankovního a finančního sektoru, daní a daňového systému a stability měny.

### **Daně a daňový systém**

Na podporu zlepšení investičních a obchodních podmínek byl změněn mezi lety 2004 – 2008 výrazně daňový systém. Bylo implementováno liberální ekonomické zákonodárství a radikálně snížen počet vybíraných daní z 21 na aktuálních 6. Z daňového systému byly vyjmuty všechny fiskálně neefektivní daně a také daně, které byly zdrojem korupce. I přesto, že došlo k výraznému snížení počtu vybíraných daní i jejich sazeb, měla daňová reforma

pozitivní vliv na příjmy státního rozpočtu [32]. V roce 2009 zařadil časopis Forbes Gruzii na 4. místo s nejnižší daňovou zátěží. Díky tomu byl zaznamenán výrazný nárůst zahraničních investic. Roku 2011, v rámci harmonizace daňového systému s EU, byl uveden v platnost nový daňový zákoník, který podléhá mezinárodním standardům daňového a účetního výkaznictví. Gruzie má v současné době uzavřeny dohody o zamezení dvojího zdanění se 45 státy. Dohoda s Českou republikou vstoupila v platnost 4. 5. 2007.

Zlepšení celkových daňových podmínek oproti minulosti je patrné i na umístění Gruzie v žebříčku Paying Taxes, kde se v roce 2016 umístila na 40. místě. Pro srovnání Česká republika se v témže roce umístila na 122. místě. Kritériem hodnocení je například počet vybíraných daní nebo čas potřebný ke splnění daňových povinností [36]. V tabulce č. 6 je uveden přehled daní vybíraných v současné době v Gruzii.

**Tab. 6: Přehled daní v Gruzii**

Přehled daní	Sazba (%)
Daň z příjmu fyzických osob	20 %
Daň z příjmu právnických osob	15 %
Clo, dovozní tarify	0, 5, 12 %
Daň z přidané hodnoty	18 %
Vlastnická daň	1 %
Spotřební daň	0,6 GEL/1 litr
Dividenda	5

*Zdroj:* <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/gruzie-zakladni-charakteristika-teritoria-18992.html#sec7/>, <http://www.mof.ge/>, vlastní zpracování.

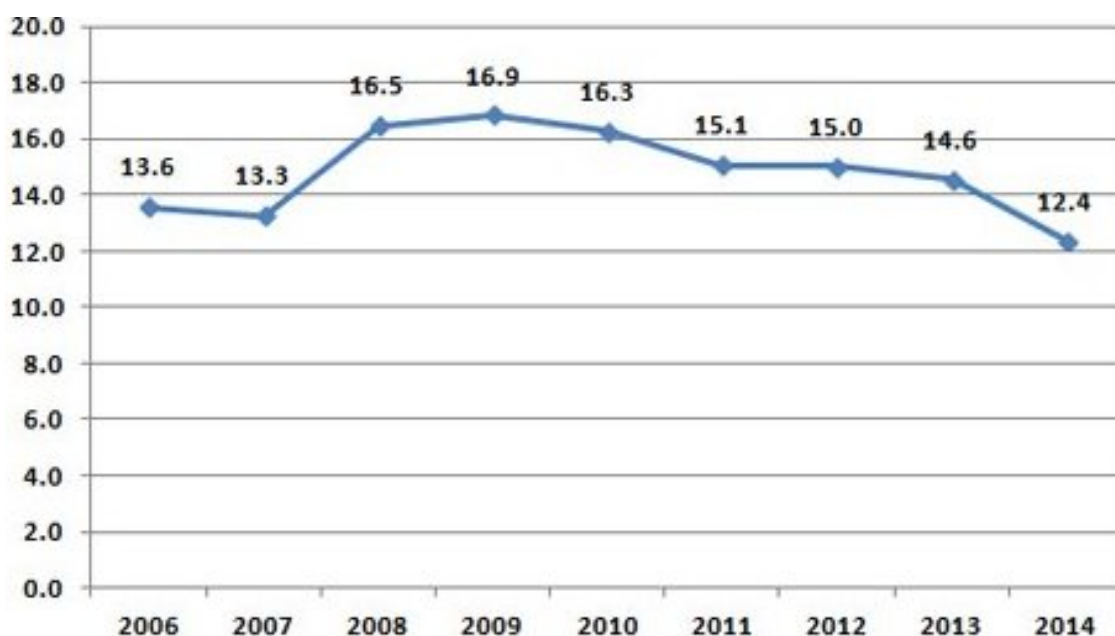
Spotřební daň 0,6 GEL/1 litr se vztahuje pouze na pивní produkty s obsahem alkoholu vyšším než 1,15 %. Sazby u ostatních produktů, které podléhají spotřební dani, se liší. Clo, dovozní tarify se nyní dělí do tří kategorií. Prakticky 90 % produktů spadá do kategorie 0 %. Toto neplatí při dovozu alkoholu nebo osobních automobilů. Z pohledu daňové a celní optimalizace je proto vhodnější vyrábět tyto produkty přímo v Gruzii.

### **Nezaměstnanost**

Nezaměstnanost patří mezi jeden z nejvýznamnějších problémů Gruzie. Během hospodářské krize v roce 2009 byla dokonce na hodnotě 17 %. Postupem času se snižovala, ovšem i přesto

se nachází na stále relativně vysoké úrovni, jak ukazuje obrázek č. 9. Z celkového počtu práce schopného obyvatelstva je více jak polovina samostatně výdělečně činných. Je to dáno tím, že většina obyvatel žijících na venkově má svoji vlastní půdu, na které hospodaří.

To znamená, že v zemědělství pracuje největší počet obyvatel ze všech možných ekonomických sektorů. Prakticky nulová nezaměstnanost je v hlavním městě Tbilisi. Dalším důvodem nezaměstnanosti je nesoulad mezi nabídkou a poptávkou. Navzdory tomu, že je na trhu relativně velká poptávka po práci, pouze málo nezaměstnaných odpovídá jejím požadavkům. Na trhu chybí v současné době především technicky vzdělaní lidé, naopak převažují absolventi ekonomických, právnických a humanitních oborů. Z toho je v Gruzii poměrně vysoká nezaměstnanost mladých lidí do 30 let věku.



Obr. 9: Vývoj míry nezaměstnanosti v letech 2006 - 2014

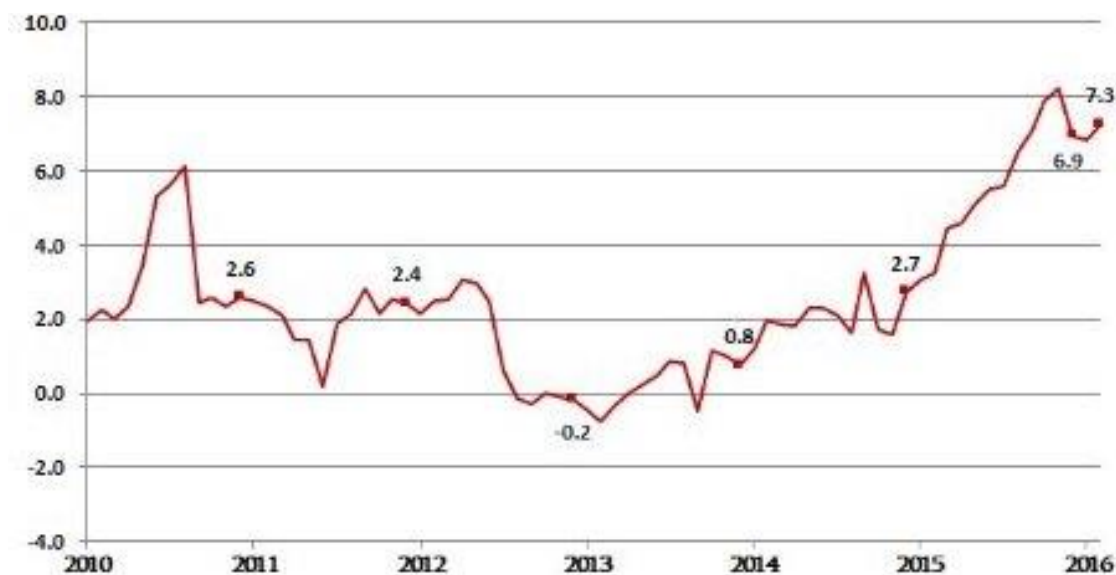
Zdroj: <http://geostat.ge/index.php?lang=eng>

V roce 2013 došlo k poklesu zaměstnanců ve všech odvětvích hospodářství. Jedinou výjimkou byl sektor zemědělství, kde došlo k nárůstu. To bylo způsobené aktivní zemědělskou politikou vlády [28].

### **Inflace**

Míra inflace za poslední roky značně kolísala. Jak ukazuje obrázek č. 10, od roku 2008 měla klesající a rostoucí tendenci.





Obr. 10: Vývoj míry roční inflace v letech 2008 - 2015

Zdroj: [http://geostat.ge/index.php?action=page&p\\_id=128&lang=eng](http://geostat.ge/index.php?action=page&p_id=128&lang=eng)

V roce 2012 se Gruzie ocitla dokonce v deflaci. Ta byla způsobená především vysokou mírou nezaměstnanosti, poklesem poptávky a nejistotou po parlamentních a prezidentských volbách v roce 2012, respektive 2013. Podle údajů gruzínského statistického úřadu míra inflace od začátku roku 2014 stoupala a tento trend si drží i nadále. V roce 2014 rostly nejvíce ceny v oblasti ubytování, alkoholických i nealkoholických nápojů, potravin a tabáku. Podobný trend ve vývoji cen byl patrný i v roce 2015 [28]. Centrální banka se nicméně zavázala pro rok 2016 udržet míru inflace na úrovni 5 %, pro rok 2017 na úrovni 4 % a pro rok 2018 snížit míru inflace na 3 % [37].

### **Bankovní a finanční sektor**

Gruzie, obdobně jako většina vyspělých ekonomik, používá dvoustupňovou bankovní soustavu. Národní banka Gruzie sídlící v Tbilisi plní roli centrální banky. Centrální banka je ve své činnosti nezávislá na státních institucích. Jejím hlavním úkolem je udržení měnové stability. Nejvyšším orgánem je rada Národní banky, která má 7 členů. Skládá se z guvernéra, 2 viceguvernéřů a ostatních členů. Všichni členové rady jsou schvalováni parlamentem na základě návrhu prezidenta [37]. Na gruzínském trhu mimo centrální banky působí také 21 komerčních bank, mezi kterými jsou i zahraniční banky z Ruska, Francie nebo Turecka. Díky ekonomickým reformám v roce 2004 došlo ke stabilizaci bank a finančních institucí. Bankovní sektor se stal jedním z nejrychleji se rozvíjejících odvětví. Po finanční krizi v roce 2008 – 2009, kterou byl bankovní sektor silně zasažen, byla nutná podpora mezinárodních finančních institucí tak aby došlo k opětovné stabilizaci odvětví. To se i díky konzervativní

politice centrální banky podařilo. Podle agentury Fitch je ovšem většina bankovních operací na finančním trhu prováděna těmi největšími bankami. Malé banky proto nemají na finanční trh zásadní vliv.

### **Měna a měnový kurz**

Národní měnou Gruzie je gruzínská Lari (GEL). Jedinou institucí, která může na území Gruzie vydávat bankovky je centrální banka. Od vzniku státu Gruzie používala režim pevného měnového kurzu a její měna byla vázána k americkému dolaru. V roce 1998, kdy měnu postihla vysoká devalvace, se centrální banka rozhodla přejít k režimu řízeného pohyblivého měnového kurzu [28]. Od listopadu 2014 dochází k postupné devalvaci gruzínské národní měny. Počátkem roku 2015 zažila gruzínská národní měna svůj největší pád od roku 2004. Během jediného dne se znehodnotila o 3 %. Centrální banka se proto rozhodla uvolnit 40 milionu USD, aby devalvaci Lari k americkému dolaru zastavila. Prudké znehodnocení měny vyvolalo obavy z vysoké míry inflace a znehodnocení půjček. Určité znehodnocení měny neznamená nutně pro gruzínskou ekonomiku kolaps. Dlouhodobější znehodnocení ovšem může vést k vážné finanční krizi. Devalvace měny nepostihla pouze Gruzii, ale i okolní státy. Ekonomičtí odborníci předpokládají, že je to způsobeno odlivem zahraničního kapitálu z rozvíjejících se ekonomik. V polovině roku 2015 byl kurz gruzínského Lari na úrovni 1 GEL = 0,44 USD, respektive 1 GEL = 0,39 EUR [29]. V prosinci roku 2015 se kurz Lari pohyboval na úrovni 1 GEL = 0,42 USD, respektive 1 GEL = 0,38 EUR [38]. stále tedy pokračoval trend mírné devalvace měny. Přesto lze označit gruzínskou měnu za stabilní.

### **Hrubý domácí produkt**

V období, kdy byla Gruzie součástí Sovětského svazu, byla její ekonomika jednou z jeho nejproduktivnějších částí. To ovšem neplatí pro období, kdy se od něj oddělila. V letech 1990 – 1994 byl celkový pokles reálného HDP až o 70 %. Od té doby ale HDP pomalu rostlo. Výrazná změna nastala až s revolucí růží, kdy došlo k prudkému růstu HDP. Změna nastala v roce 2008, kdy ekonomiku Gruzie zasáhla celosvětová krize a především ji ovlivnil vojenský konflikt s Ruskou federací. Od roku 2009, kdy úroveň HDP dosáhla svého dna, postupně došlo k opětovnému stabilnímu růstu. Další výkyv ve vývoji HDP přišel s rokem 2013, kdy došlo ke zpomalení na 3,2 %. Tento pokles byl spojen s politickou nejistotou plynoucí z parlamentních voleb, která vedla k omezení soukromých i veřejných investic. V současné době je gruzínská ekonomika ovlivněna řadou konfliktů. Nejvíce jí momentálně ovlivňuje rusko-ukrajinská krize a propad ruské ekonomiky, který má vliv na celý region. Dalším výrazným faktorem je znehodnocení národních měn okolních zemí. Tyto všechny

okolnosti výrazně ovlivňují gruzínský export, na kterém je ekonomika Gruzie závislá. Propad v posledních dvou letech zaznamenal také turismus, který od roku 2008 až do roku 2012 výrazně rostl a byl významným odvětvím ekonomiky [39]. Celková obchodní bilance byla v prosinci 2015 v deficitu -665 mil. USD. [40] Z obrázku č. 11 je patrný pokles ve vývoji hrubého domácího produktu v roce 2015 oproti roku předešlému.



Obr. 11: Hodnoty hrubého domácího produktu a jeho vývoj

Zdroj: <http://www.tradingeconomics.com/georgia/gdp-growth-annual> , vlastní zpracování.

Průměrný růst HDP byl v roce 2015 2,5 %. Hrubý domácí produkt přepočítaný na obyvatele byl v prosinci roku 2014 na úrovni 2254 USD [40].

### 5.1.3 Sociokulturní faktory

V této části bude analyzována oblast sociálních a pracovních podmínek Gruzie. Dále bude prozkoumána oblast zdravotnictví a vzdělávání. Poslední oblastí, která bude v rámci sociokulturních faktorů popsána, je oblast kulturních zvyklostí a obchodního jednání. Faktory demografického vývoje obyvatel, náboženství, etnického složení obyvatel, atd. nebudou z důvodu kontextu práce a její omezenosti popsány.

#### Sociální situace a pracovní podmínky

I když ekonomika Gruzie v posledních letech vykazuje rostoucí trend, v zemi stále přetrvávají obtížné sociální podmínky. Jeden z problémů, charakteristických pro Gruzii je nerovnost v příjmech obyvatel. Giniho koeficient, který se používá k vyjádření rozložení bohatství a důchodu obyvatel jednotlivých států, byl stanoven pro období 2011 – 2015 na úrovni 40 %. Ze zemí bývalého Sovětského svazu má Gruzie tento koeficient nejvyšší. Průměrná mzda obyvatel Tbilisi a jeho okolí je několikanásobná oproti lidem žijícím v jiných regionech.

Centralizace výroby a kapitálu je vysoká. Dalším problémem, který je spojen s rozdílnými příjmy ve společnosti, je problém chudoby. Důvodem chudoby je především nízký příjem obyvatel. Průměrná mzda v Gruzii je zhruba třikrát nižší než v České republice. Nejnižší mzdy jsou v oblasti zemědělství, vzdělávání, dále pak také v odvětví ubytování a stravování. Oproti tomu zaměstnanci finančního sektoru mají nejvyšší měsíční příjmy. Centralizace výroby a kapitálu ve velkých městech oproti venkovu je vysoká. Průměrná hrubá měsíční mzda byla v Gruzii na konci roku 2015 1010 GEL [34]. Pracovněprávní vztah je uzavřen na základě písemné pracovní smlouvy na dobu určitou i neurčitou. Zkušební doba je stanovena pouze jednou na dobu 6 měsíců. Týdenní pracovní doba je stanovena na 40 hodin a nesmí překročit 48 hodin v případě podniků se specifickým provozem, kde je nutná pracovní směna delší než 8 hodin. Zaměstnanec má nárok na dovolenou v délce 24 dní v roce.

### **Vzdělávací systém**

Vzdělávací systém podstoupil zásadní reorganizaci v roce 2004. V současné době je v Gruzii obdobný vzdělávací systém jako v západních státech. Třístupňový vzdělávací systém začíná povinnou školní docházkou pro děti od 6 do 15 let. Střední škola bývá zpravidla tříletá. Jedná se zejména o školy všeobecné, průmyslové a odborné. Úroveň základního a středoškolského vzdělání je ovšem stále nízká, problém je patrný zejména v regionálních a venkovských oblastech. Tento stav je způsoben především zastaralým vybavením místních škol a nízkými platy učitelů, na které vynakládá gruzínská vláda nejméně peněz v porovnání s okolními státy bývalého Sovětského svazu. Tyto dva faktory jsou důvodem neochoty pracovat ve školství. Systém vysokých škol je obdobný jako v EU. Studenti mohou vstoupit do bakalářského, magisterského nebo doktorského studijního programu. Většina vysokých škol je státních, jen malé procento je škol soukromých. V posledních letech, díky spolupráci s EU, se úroveň školství postupně zlepšuje. Důraz je kladen především na středoškolské a vysokoškolské vzdělání, technického směru, jelikož gruzínský pracovní trh postrádá veliké množství technicky kvalifikovaných pracovníků. Nedostatkem je také jazyková vybavenost Gruzínců. Vláda se proto snaží zlepšit jejich jazykovou úroveň a to nejen těch, kteří pracují v turistickém odvětví.

### **Zdravotnictví**

Situace ve zdravotnictví se po rozpadu Sovětského svazu výrazně zhoršila. Občanské nepokoje spojené s vyhlášením nezávislosti znamenaly především přesměrování veřejných financí do jiných oblastí státního rozpočtu. Výdaje na zdravotnictví se tedy rapidně snížily. Zlom nastal po revoluci růží, kdy jako ve všech ostatních oblastech přišly rozsáhlé reformy.

Většina zdravotnických zařízení byla zprivatizována, což přineslo investice soukromých subjektů. V dnešní době přesto zůstává kvalita poskytovaných zdravotnických služeb v poměru k evropským standardům stále nízká. Je to způsobeno malým přístupem k moderním technologiím a zařízením. I přesto Gruzie v porovnání s ostatními státy bývalého Sovětského svazu disponuje velkým množstvím kvalitně proškoleného personálu. Problém ovšem spočívá v jejich celoživotním vzdělávání, kterého se jím nedostává [41].

Státní rozpočet nestačí na pokrytí chodu zdravotnických zařízení, a proto se vybírají při návštěvě zdravotnického zařízení poplatky. Poslední komplikací ve zdravotnictví Gruzie je nedostupnost léků. Široká škála léků je dostupná pouze ve větších městech, jako je Tbilisi, Kutaisi nebo Batumi.

### **Zvyklosti obchodního jednání s úřady a soukromými osobami, víza**

Gruzínský národ je velmi srdečný, pohostinný a temperamentní, dbající zejména na své tradice. Obchodní jednání se standardně odehrávají v oficiálním prostředí kanceláří i přesto jsou méně formální nežli, tomu je zvykem v Evropské unii. Při obchodních jednáních jsou často pokládány otázky z osobního života, ohledně původu, rodiny nebo také nezvyklé otázky z pohledu zkušeností, důvodu návštěvy atd. Je dobré s těmito otázkami počítat a předem být připraven na jejich odpovědět [42].

Jednáním jazykem při jednáních je angličtina, nebo ruština, která je stále v dnešní době i přes snahu o integraci do EU, vysoce oblíbená. Během jednání mají gruzínští manažeři tendenci se mezi sebou hlasitě domlouvat, což může být z pohledu evropského manažera nezvyklé. Samotná obchodní jednání jsou poměrně zdoluhavá, jelikož na většinu obchodních případů je nutné mít souhlas shora.

Významným problémem Gruzie je korupce, která je stále značně rozšířena. Byť se každá vláda snaží o její snížení nebo dokonce odstranění, stále se to nedaří.

Od 16. 6. 2005 Gruzínská vláda jednostranně zrušila vízovou povinnost. Toto nařízení je platné pro všechny členské země EU, resp. členské země Schengenské smlouvy. Státním občanům zmíněných zemí je díky tomu umožněn vstup a pobyt na území Gruzie bez víza. Doba pobytu nesmí ovšem přesáhnout 90 dní, a to jak při turistických cestách, tak i při cestách za výdělečným účelem.

### **5.1.4 Technologické faktory**

Opět v této části kapitoly budou vybrány pouze relevantní faktory související s tématem práce. Analýza zahrnuje otázky dopravní infrastruktury, energií, celkové úrovně

telekomunikací. Faktory výzkumu a vývoje, patentů nebo ochrany duševního vlastnictví budou z důvodu rozsahu práce opomenuty.

### **Dopravní infrastruktura**

Jak již bylo zmíněno, Gruzie má výhodu strategické geografické polohy. Nachází se mezi Ruskem a Tureckem. Představuje tedy tranzitní zemi při přepravě produktů a surovin mezi těmito státy. Další geografickou výhodou je poloha mezi oblastí Kaspického moře a střední, západní Evropou. Gruzie by se tedy v budoucnu mohla stát významným prostředníkem při exportu a importu zboží ze Střední Asie a Kavkazu do Evropy. Předpokladem je ovšem získání zájmu zahraničních investorů a jejich kapitálu. Kvalitní dopravní infrastruktura je základem ekonomické i sociálního rozvoje krajiny. Proti minulosti je v dnešní době dopravní síť poměrně dobře rozvinutá. Po rozpadu Sovětského svazu a z důvodů občanských nepokojů došlo podobně jako v jiných oblastech k výraznému zhoršení situace. Dopravní síť byla velmi poškozena. Po konci bojů za nezávislost se ovšem do zlepšení situace příliš neinvestovalo. Ke zlepšení došlo až po prezidentských volbách v roce 2004 ale vojenský konflikt s Ruskem měl opět na dopravní infrastrukturu negativní dopad. Po ukončení bojů i díky masivním zahraničním investicím postupně došlo ke zkvalitnění dopravní infrastruktury. Evropská investiční banka od roku 2006 podporuje realizaci dálniční tepny propojující východ Gruzie se západem. Další významné dopravní spojení je mezi hlavním městem Tbilisi a přístavy na pobřeží Černého moře Batumi a Poti. Mezi těmito regiony funguje i dobrá železniční síť. Přístavní města mají význam nejen pro Gruzii ale i pro sousední státy Arménii a Ázerbájdžán [43]. Mezinárodní letiště se nachází v hlavním městě Tbilisi, další letiště zajišťující mezinárodní spojení jsou ve městech Kutaisi, Batumi a Poti.

Přesto, že se dopravní infrastruktura postupně zlepšuje, má Gruzie stále velký problém s cestami okresního charakteru, které jsou méně kvalitní a často jsou zničeny sesuvy půdy.

Ministerstvo pro regionální rozvoj a infrastrukturu Gruzie v posledních několika letech vynaložilo až 1 miliardu USD na zlepšení infrastruktury. V roce 2015 vláda vynaložila za stejným účelem 401 mil. USD [44].

### **Telekomunikace**

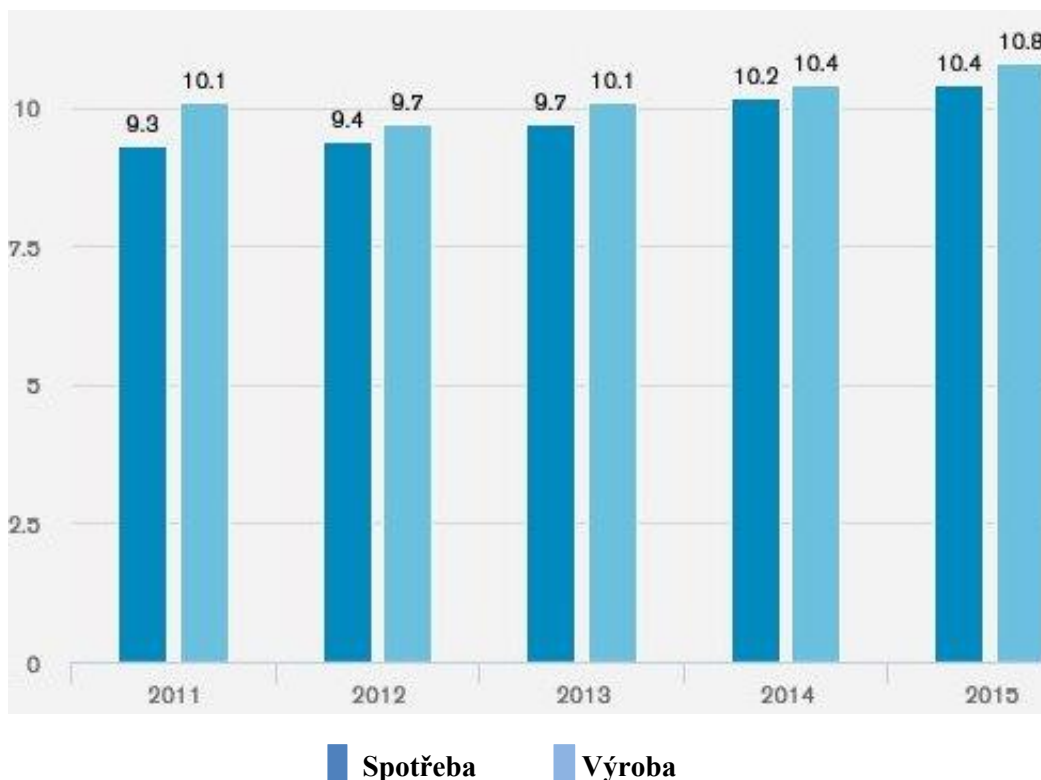
Internet a mobilní telefon používají Gruzínci každý den, tak jako tomu je v ostatních civilizovaných zemích světa. Mobilní síť je dostupná prakticky ve všech oblastech Gruzie a vzhledem k tomu, že síť pevných linek je již zastaralá a občas nefunkční, roste neustále počet mobilních telefonů. Pro mezinárodní telefonní hovory se doporučuje používat Skype nebo

jiné telefonní systémy na bázi internetu.

Rozšířenost a množství počítačů je v porovnání s mobilními telefony o dost menší. Vlastní ho zhruba jedna třetina domácností. Používání internetového připojení prostřednictvím počítače za poslední roky významně roste. V roce 2008 používalo internet zhruba 10 % obyvatel, v roce 2012 již přibližně 45 % obyvatel. Přestože počítačová gramotnost obyvatel neustále roste, velké množství obyvatel nemá přístup k internetu. Jedná se především o obyvatele venkova, kteří o používání internetu nemají zájem nebo nemají dostatek informací, jaké výhody jsou s ním spojeny. Zainteresovanost obyvatel ve využívání počítačů, potažmo internetu je důležitá z pohledu státu a snížení a administrativní náročnosti při běžných procesech. Vláda se proto snaží o větší rozšíření internetu pro lepší komunikaci s občany.

### **Energie**

Gruzie nemá nikterak velké zásoby ropy, zemního plynu nebo uhlí, proto je na dovozu těchto strategických surovin závislá na okolních státech. Do roku 2008 to byla závislost především na Rusku. Od vojenského konfliktu se Gruzie snaží o snížení závislosti na této zemi, a proto uzavřela dohodu s Ázerbájdžánem na dodávky zemního plynu po dobu 10 let. I přesto, že Gruzie nemá významné zásoby těchto surovin, může z nich ekonomicky těžit. Její výhoda spočívá v již zmíněné strategické poloze, kdy slouží jako transitní země. Do budoucna chce své aktivity v této oblasti ještě rozšířit. Další obrovskou výhodou z pohledu energetiky je zásoba vody a hustá vodní síť. Potenciál výroby elektrické energie z vodních zdrojů je až 15 000 mWt. Problémem jsou ovšem výkyvy v dodávkách elektřiny, které se snaží vláda vyrovnat dovozem, tepelnými elektrárnami a nově také investicemi do výroby elektřiny z alternativních zdrojů. Zásluhu na rozvoji výroby elektrické energie mají také zahraniční investoři především z Norska, Rakouska nebo Turecka. Další investice do výroby elektřiny jsou nutností, jelikož její spotřeba, jak je patrné z obrázku č. 12, každým rokem neustále roste.



Obr. 12: Spotřeba elektřiny v porovnání s její výrobou v letech 2011 - 2015

Zdroj: <http://www.investingeorgia.org/en/keysectors/energy>

Přesto její výroba stále převyšuje spotřebu a tak část elektřiny může být exportováno do okolních států. V Gruzii je používáno napětí 220 V. Elektrické zásuvky odpovídají evropskému standardu.

## 5.2 Analýza mikroprostředí podniku

Analýza oborového okolí nového závodu v Gruzii bude provedena pomocí Porterova modelu. V kontextu projektu bude tedy zkoumán pivní trh v Gruzii z pohledu rivality konkurenčních subjektů, nově vstupujících subjektů, dodavatelů, zákazníků a také možnosti substitutů a komplementů. Pivovarnický průmysl v Gruzii je jedním z nejaktivněji se rozvíjejících odvětví gruzínského hospodářství. Tento alkoholický nápoj je v Gruzii konzumován za účelem osvěžení a není spojován se zvláštními příležitostmi. Proto jeho popularita neustále meziročně roste a gruzínský pivní trh se stává velice zajímavý pro zahraniční investory.

### 5.2.1 Nově vstupující subjekty

Podle dat místních výrobců piva, gruzínský trh vzrostl o 45 % mezi lety 2006 až 2014. V období let 2011 až 2014, se poptávka na trhu pohybovala v rozmezí 100 až 105 milionů litrů piva. Podle prognózy výrobců piva, má trh potenciál pro růst ze současné spotřeby 100 až 105



milionů litrů piva na 350 milionů litrů piva. V současné době je podíl importu piva a pivních produktů pouze 3 % z celkového trhu s pivem, zbylých 97 % produkce se tedy lokálně vyrábí. Podíl místní produkce se zvýšil z 60 % v roce 2007 na 97 % v roce 2015, [45] což dokazuje, že výroba piva v Gruzii nejenže roste, ale také nahrazuje import. Tyto výše zmíněné okolnosti naznačují, že zájem domácích ale i zahraničních výrobců piva o vstup na gruzínský trh je značný. Ovšem samotný vstup v podobě výstavby nového pivovaru, popřípadě prostřednictvím fúze, akvizice nebo licenční dohody vyžaduje značné množství kapitálu. Proto nově vstupujícími subjekty jsou a do budoucna zajisté budou velké nadnárodní pivovary. Jedním z nich je v současné době Heineken, který plánuje výstavbu nového závodu v Natakhtari. Město se nachází přibližně 40 km od hlavního města Tbilisi a v jeho okolí jsou dostatečné zásoby kvalitní vody. Projekt je podporován komerční bankou Bank of Georgia, která za tímto účelem již schválila úvěr. Výše úvěru a výše plánovaných investic není ovšem známá. Termín dokončení výstavby je plánovaný na rok 2018. Dalším významným hráčem, který plánuje vstup na pivní trh Gruzie je německý pivovar Kaltenberg. Bavorský pivovar vstoupí na tamní trh prostřednictvím místního významného pivovaru Castel. Dne 23. května 2015 byla podepsána dohoda o spolupráci mezi oběma partnery, která zajistí produkci německého piva přímo v Gruzii. V současné době je již pivo Kaltenberg až na výjimky k dispozici po celé zemi. V moderním světě je v posledních letech patrný výrazný nárůst minipivovarů. Tyto malé pivovary se obvykle soustředí na specializovaná piva.

### **5.2.2 Konkurenční prostředí**

Konkurenčním prostředím gruzínského pivního trhu je tvořeno čtyřmi významnými pivovary celostátního charakteru a mnoha menšími lokálními pivovary. Výroba piva v Gruzii je již dobře rozvinutá. V roce 2012 společnost Kartuli Ludis Kompania představila, pomocí silné finanční a marketingové podpory svoji novou značku, pivovar Zedazeni. V důsledku toho se značka Zedazeni podařilo úspěšně konkurovat hlavním hráčům na trhu s pivem v Gruzii. Během své krátké existence se společnosti podařilo odlákat zákazníky tradičních pivovarů a dosáhla tržního podílu ve výši 6 %. Přesto největší trio vůdců na trhu zůstalo nezměněno. Společnost Lomisi JSC nadále zaujímá první místo, především díky svému širokému sortimentu výrobků a úspěšné propagaci svých značek, která cílí na širokou škálu spotřebitelů. Se vstupem pivovaru Zedazeni v roce 2012, společnost ztratila tříprocentní podíl oproti roku 2011. Přesto byl v roce 2012 její tržní podíl 54 % [46]. Tento podíl si neustále drží až do současnosti. Společnost Lomisi JSC prodává piva značek Natakhtari, Karva, Kasri, Mtieli, Kaizer a mnoho dalších. Prodej poslední jmenované značky Kaizer je výsledkem licenční smlouvy

s německou společností Kaiser Brau GmbH & Co KG. Mimo jiné je také distributorem českého piva Velkopopovický Kozel. Druhým největším výrobcem piva v Gruzii je společnost Kazbegi JSC, se svou oblíbenou značkou Kazbegi. Společnost také z důvodu nástupu pivovaru Zedazeni ztratila v roce 2012 tři procentní tržní podíl. Její současný celkový tržní podíl činí zhruba 11 % [46]. Třetí místo obsadil pivovar Castel - Saqartvelo Ltd se svými značkami tradičních německých piv Herzog, Argo a Zekari. Nebo nově také značkou Kaltenberg. Společnost Castel – Saqartvelo je také dovozcem českého piva značky Zubr. Všechny z výše jmenovaných významných celostátních pivovarů drží hlavní podíl na místním trhu s pivem a mají své sídlo ve vzdálenosti 40 km od hlavního města Tbilisi. Kromě těchto v dnešní době již tradičních značek působí na gruzínském trhu několik regionálních pivovarů, které zvýšily své investice do nových zařízení. Dobrým příkladem je pivovar Ballis Ltd, který představil nové pivní značky, Džavacheti a Georgian.

### **5.2.3 Zákazníci**

Jak již bylo uvedeno, pivní trh Gruzie roste. To je způsobeno různými faktory. Mimo jiné hospodářským růstem v regionu a změnou ve spotřebě piva proti lihovinám. Během posledních pěti let se disponibilní příjem Gruzínců zvýšil, což mělo za následek také vyšší výdaje na alkoholické nápoje. Gruzínský trh se ve struktuře spotřeby nikterak nevymyká celosvětovým standardům v pití piva. Klíčovými spotřebiteli piva v Gruzii jsou muži ve věkové skupině 18 - 60 let. Ačkoliv v současné době se stále více na spotřebě piva podílejí také ženy. Mladí spotřebitelé dávají přednost konzumaci piva, především z důvodu ceny a také berou pivo jako určitou součást jejich životního stylu. Starší lidé preferují pivo zejména z důvodu nižšího obsahu alkoholu oproti vínu nebo lihovinám. Lidé středního věku obvykle konzumují pivo v kombinaci s občerstvením při sledování televize nebo při společenských setkáních. Většina obyvatel Gruzie je (alespoň nominálně) příslušníkem gruzínské pravoslavné církve a nemají tedy problém s pitím piva a jiných alkoholických nápojů. Druhou nejrozšířenější náboženskou skupinou jsou muslimové (9,9 %), kterým jejich víra zakazuje konzumaci alkoholu. Ovšem tato skutečnost nijak neovlivňuje gruzínský pivní trh, který v posledních letech neustále roste. Prodej piva je zakázán osobám mladším 18 let, což je zákonný věk pro koupi nebo konzumaci alkoholických nápojů. Tato zákonná povinnost se vztahuje jak na přímý prodej v restauracích a barech tak i na nepřímý prodej v obchodech. I když v některých případech zejména malé prodejny tuto legislativu ignorují. V letech 2010 až 2013 se tempo růstu restaurací a barů v Gruzii znatelně zpomalilo, což bylo výsledkem ruské vojenské akce proti Gruzii a následné hospodářské krize [46]. Poslední dva roky je již situace

mnohem stabilnější. K růstu spotřeby přispívá také rostoucí odvětví turistického ruchu. Turistika je spojena s návštěvou restaurací a barů. Prozatím ovšem její rozvoj nevedl k výraznému nárůstu točeného piva. Zajímavostí je také přímý prodej točeného piva přímo z areálu pivovarů, kde je stáčeno zákazníkům do PET lahví. Nejpopulárnějším druhem obalu jsou právě PET lahve. Prognóza spotřeby točeného piva je pozitivní, nicméně Gruzínci spotřebovávají pivo převážně doma. Důvodem jsou stále nízké příjmy obyvatel. Lahvové pivo je levnější oproti pivu točenému, kde si zákazník kupuje kromě nápoje také službu. Proto podíl lahvového piva je asi 72 % z celkového objemu spotřeby. Další atraktivitou lahvového piva je jeho nízká cena ve srovnání s jinými alkoholickými nápoji, která dělá pivo opět zajímavější pro nižší příjmové skupiny spotřebitelů. Pro srovnání cena 1 litru lahvového piva je 4 GEL, cena 1 litru vína 10 GEL. Meziroční růst ceny piva odpovídá růstu míry inflace. K distribuci lahvového piva jsou využívány standardní distribuční kanály. Ovšem jejich kvalita je prozatím nízká. Jedná se o supermarket, různé samoobsluhy nebo malé nezávislé prodejny potravin a nápojů, jejichž obliba roste. Prosazení produktu na trh Gruzie tedy není jednoduchá záležitost a neodvívá se vždy pouze od kvality a ceny nabízeného produktu.

Z pohledu druhu piva jsou nejrozšířenější ležáky, které nabízejí dobrý poměr ceny a kvality a jsou také ze strany pivovarů značně marketingově podporovány. Jejich podíl z celkové spotřeby je asi 70 % a odpovídá profilu typického gruzínského spotřebitele piva. Zbytek spotřeby tvoří piva výčepní a piva prémiová nebo pivní speciály, které vstoupily na gruzínský trh až v roce 2012. Konzumace pivních speciálů a prémiových piv postupně získává stále větší oblibu, přesto jejich prodeje jsou prozatím nízké. Přibližně 14 % z celkového objemu prodeje. Tyto druhy piv jsou kupovány zejména bohatšími městskými spotřebiteli. Obdobně tomu je také v případě nealkoholických a ochucených piv, které konzumují obvykle ženy. Jak již bylo uvedeno, obliba piva u žen roste, prodeje ochucených piv zůstávají ale stále zanedbatelné. Jedním z důvodů je také jejich vyšší cena. Jak již bylo mnohokrát uvedeno prognóza pivního trhu v Gruzii má pozitivní trend. Podle předpovědi by se celková spotřeba piva měla v roce 2017 zvýšit o 18 % oproti roku 2014. Obdobně jako tomu je v západních zemích i zde se projeví rychlejší nárůst prodeje lahvového piva oproti pivu točenému, což bude způsobeno rozevíráním se cenových nůžek mezi maloobchody a restauracemi. Distribuční kanály, prostřednictvím kterých se produkty dostávají k zákazníkům, se teprve v Gruzii rozvíjejí [46].

#### **5.2.4 Dodavatelé**

Primárními dodavateli výrobců piva jsou zemědělci. Z pohledu zemědělství má Gruzie vše co, úspěšný zemědělský výrobce potřebuje. Jedná se zejména o příznivé daňové prostředí, mírné

klima, dlouhé vegetační období, levnou pracovní sílu a bohaté vodní zdroje. Základní suroviny sladový ječmen, chmel a kvasnice se ovšem Pivovar Svijany rozhodl dovážet z České republiky. Je to především z důvodu zajištění kvality požadovaných surovin a také kvůli zajištění stejné chuti vyrobeného piva. Zajištění dodávek chmele bude prostřednictvím dceřiné společnosti Chmel Polepská blata s.r.o. Sladovnický ječmen od českých prvovýrobců tak jak je tomu dosud. Samotná doprava bude realizována prostřednictvím vybraného mezinárodního přepravce. Vzhledem k velkému množství mezinárodních přepravců v rámci ČR, kteří vedou tvrdý konkurenční boj, se nepředpokládá jejich výrazná dodavatelská vyjednávací síla.

Obalový materiál tedy KEG sudy, plechovky a skleněné a plastové láhve bude společnost nakupovat v Gruzii. Gruzínský pivní trh nezaznamenal v posledních letech významnou obalovou inovaci. Společnost Pivovar Svijany nově na českém trhu nabízí pivo v dvou litrových plechovkách. Je nutné zvážit, zda je tento obal vhodný i pro gruzínský trh. Pokud by tomu tak bylo, obalové materiály tohoto druhu budou také dováženy z ČR, z důvodu jejich specifické výroby. Nejpopulárnějším druhem obalu v Gruzii zůstává PET lahev. PET obaly pro pivo jsou široce používány hlavně pro větší balení piva, které si zákazníci kupují pro domácí spotřebu. Skleněné láhve a plechovky se obvykle používají pro stáčení dražších značek, a jsou převážně používány pro dovážená piva. Zálohový systém výkupu lahví se v Gruzii nepoužívá. Pivo v plastových lahvích je přibližně o 20 % levnější, než pivo ve skleněných lahvích a proto je tento druh balení větší zájem. Pivo v plechovkách je o 10 % dražší než pivo ve skleněných lahvích. V případě dodávek obalových materiálů do nově vzniklého závodu se nepředpokládá, že by případní dodavatele disponovali významnou vyjednávací silou. Je nutné brát v úvahu fakt, že pivovar Svijany je významným zákazníkem a tak se spíše předpokládá snaha o poskytnutí co možná nejlepší dodavatelské ceny za účelem získání a následného udržení si zákazníka.

### **5.2.5 Substituty**

I přes rostoucí trh s pivem je stále národním nápojem Gruzie víno. Trh s vínem rostl pomaleji než jiné kategorie alkoholických nápojů. Je to zapříčiněno tím, že se jedná o tradiční trh, který je již nasycen. Gruzie je dokonce považována některými místními obyvateli za "vlast" vína. Což se odráží také v nepříznivé statistice pití mladých lidí. Často pijí děti ve věku 15 nebo 16 let, které mnohdy považují alkohol za jistý styl života. Souběžně s oficiální výrobou vína, je stále rozšířena neoficiální produkce, zejména ve venkovských oblastech. Podle hrubého odhadu se jedna z pěti domácností zabývá výrobou vína pro vlastní spotřebu. K tomu přispívá

také vysoké procento zemědělsky aktivních lidí v Gruzii. Objem, produkce z neoficiálních zdrojů je považován za srovnatelný s oficiální výrobou vína v zemi. Proto je nutné brát všechny oficiální statistiky s rezervou. I zde je ovšem vidět určitý proces zlepšení. Státní orgány postupně zpřísňují kontrolu nad prodejem alkoholu. Provádí různá celní a daňová opatření. V důsledku toho se podíl nevidované výroby alkoholu postupně snižuje. Tato všechna opatření působí ve prospěch piva. Pivo má vzhledem ke svým vlastnostem náročnější proces výroby, manipulace a skladování.

Dalším významným sektorem je prodej lihovin. V roce 2012 zaznamenaly výrobci lihovin značný nárůst svých prodejů. Postupně gruzínští spotřebitelé přecházejí ze starých tradic pití do nového stylu. S rostoucí nabídkou více značek kvalitativního a drahého alkoholu, bude poptávka po něm posilovat. Tento trend již začal. Je patrný zejména z přechodu spotřeby vína na spotřebu destilátů, především vodky a nově také whisky. Mladá generace mění své preference v pití. Kde starší generace preferuje víno, mladší generace preferují lihoviny a rychlé občerstvení.

### **5.3 SWOT analýza**

SWOT analýza je zpracována na základě zjištěných poznatků situační analýzy, konkrétněji PEST analýzy, Porterovy analýzy a celkové charakteristiky Pivovaru Svijany. Dále byly při její tvorbě zohledněny postřehy představitelů podniku. V tabulce č. 7 je uveden přehled silných a slabých stránek podniku a dále také příležitostí a hrozeb, se kterými se může Pivovar Svijany při realizaci projektu v Gruzii setkat.

**Tab. 7: SWOT analýza**

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
finanční stabilita	malá zkušenost se zahraničním obchodem
bohatá historie	malá zkušenost s marketingem a reklamou
tradiční české pivo	nebalení produktů do PET lahví
široké portfolio výrobků	absence ovocného piva
využívání moderních technologií	jazyková vybavenost zaměstnanců
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
růst HDP	geopolitická situace, válečný konflikt Rusko
podnikatelské prostředí a investiční pobídky	konkurence a nově vstupující pivovary na trh
růst pivního trhu	malý trh, vybudování a udržení si tržního podílu
první český samostatný pivovar v Gruzii	trh s vínem a tvrdým alkoholem
export piva do sousedních zemí	korupce a klientelismus,
růst turistického ruchu	legislativní změny
levná pracovní síla	nekvalifikovanost pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování.

Silné stránky jsou brány jako výhody, které má daný podnik před konkurencí. Z pohledu realizace investice v Gruzii je zásadní finanční stabilita Pivovaru Svijany. Další výhodou, která ovlivní prodeje piva na tamním trhu je skutečnost, že se jedná o tradiční české pivo, které má všeobecně ve světě dobré jméno. Pozitivem je také využívání moderních technologií ve výrobním procesu, díky kterým Pivovar Svijany nabízí široké portfolio produktů.

Jako každý podnik i Pivovar Svijany nesmí zapomenout na snahu o co největší eliminování svých slabých stránek. Z pohledu projektu v Gruzii je největší slabinou minimální zkušenost se zahraničním obchodem. Na nízké úrovni je také využívání marketingu a dalších forem podpory prodeje. V neposlední řadě je také omezující neochota balit pivo do plastových PET lahví, které jsou v Gruzii velmi oblíbené. Dalším nedostatkem je nižší úroveň jazykové vybavenosti zaměstnanců, kterou se ale snaží podnik zlepšit prostřednictvím pravidelné

výuky.

První a pro investici nejzásadnější příležitostí, které může Pivovar Svijany při realizaci investice v Gruzii využít je rostoucí pivní trh. Pivo se stává stále oblíbenějším nápojem a tak jak roste síla gruzínské ekonomiky a příjmy obyvatel je pravděpodobné, že spotřeba piva bude mít i nadále pozitivní vývoj. Pozitivně v tomto ohledu působí také rostoucí odvětví turistiky. Další, podle mého názoru pro životaschopnost investice důležitou příležitostí je export piva do okolních států Arménie, Ázerbájdžánu a Ruska. V případě prvních dvou, se jedná o rozvíjející se ekonomiky, kde spotřeba piva roste. Výhodou exportu do Ruské federace je skutečnost, že se jedná o obrovský trh. Další příležitostí, která zajisté kladně ovlivní tento projekt, jsou výhodné podmínky podnikatelského prostředí Gruzie a možnost využití investičních pobídek, které tato země nabízí. Poslední dvě uvedené příležitosti jsou marketingového charakteru. Pivovar Svijany by v případě realizace projektu byl prvním českým pivovarem v Gruzii, který vaří pivo samostatně ve svém vlastním závodě. S tím je spojena další marketingová příležitost jak oslovit gruzínské zákazníky a tou je fakt, že se jedná o tradiční české pivo, které má ve světě dobré jméno.

Z pohledu hrozeb je tou nejvýraznější především geopolitická situace v teritorium a možnost obnovení konfliktu mezi Gruzii a Ruskem. I když v posledních letech se vztahy mezi oběma zeměmi postupně zlepšují, stále se jedná o vážný problém. Další hrozby vyplývají přímo z gruzínského pivního trhu. Jedná se zejména o skutečnost, že konkurence na gruzínském pivním trhu je značná a s tím jak tento trh roste, je o něj dále zájem. Hrozba vybudování a především udržení si pozice na tomto trhu je výrazná. Dalším negativem je hrozba substituce piva za víno a tvrdý alkohol. Gruzie je zemí vína a v případě růstu cen piva je velice pravděpodobné, že zákazníci, kteří jsou citliví na cenu, přejdou na jeho spotřebu. Poslední hrozbou, se kterou se bude muset Pivovar Svijany v Gruzii vypořádat je korupce a klientelismus. Je to způsobeno tím, že se jedná o mladou rozvíjející se demokracii. Další hrozbu lze spatřit v legislativních změnách, které ovšem mohou někdy působit jako překážka ve vstupu dalším subjektům na gruzínský trh. Poslední hrozbou při realizaci projektu je lidský kapitál. Na jedné straně jsou mzdové náklady velmi nízké, na straně druhé je potřeba investovat do tréninku a zaškolení zaměstnanců. Přesto že, počet absolventů vysokých škol je značný, velké části z nich chybí potřebná praxe. Už výše zmíněná nízká kvalita výuky způsobuje, že jsou na svoje zaměstnání často nepřipravení.

## **6 Rizika spojená s projektem a návrh jejich eliminace**

Gruzie svým otevřeným přístupem a politikou k zahraničním investicím je brána jako lukrativní destinace. Mnohem lukrativnější nežli například trh ruský nebo trhy Latinské Ameriky. Přesto i Gruzie má své nedostatky, které se projevují v podobě rizik spojených se zahraničním investováním. Rizika v Gruzii jsou především dána tím, že se jedná o mladou demokracii a rozvíjející se ekonomiku, ve které prozatím nedošlo k vnitřní stabilizaci a konsolidaci. Přesto, že snaha vlády o zlepšení podnikatelského prostředí je do jisté míry úspěšná, existuje množství faktorů, která negativně ovlivňují podnikání. Doporučení budou navržena na základě získaných výstupů z provedené situační analýzy a v kontextu identifikovaných rizik. Tedy nejprve budou navržena příslušná opatření týkající se samotného teritoria investice, dále budou doporučeny kroky k eliminaci rizik spojených se stavbou pivovaru a jeho dodavatelí, poté kroky k eliminaci rizik plynoucích z charakteru gruzínského trhu na závěr navržena opatření na eliminaci rizik spojených se samotným fungováním pivovaru v Gruzii. Přesto existuje jedno riziko, které je z pohledu výstavby pivovaru natolik zásadní, že bez jeho zajištění není možné daný projekt realizovat. Jedná se o riziko zabezpečení dodávek vody, jakožto základního vstupu při vaření piva. Pivovarský průmysl patří mezi největší spotřebitele vody mezi potravinářskými průmysly. Spotřeba vody pro výrobu piva je v průměru 6 hl/1 hl piva [47]. Gruzie je bohatou zemí na vodní zdroje, přesto ne každá voda je z pohledu kvality pro výrobu piva vhodná. Nutnost technologické úpravy vody obvykle zvýší náklady investice natolik, že není realizovatelná.

Prvotní doporučení, které je z pohledu projektu zásadní a není spojeno přímo s konkrétním rizikem, je zřízení vhodné formy podnikatelského subjektu, prostřednictvím které bude Pivovar Svijany v Gruzii zastoupen. Z pohledu legislativy Gruzie a samotného projektu je nejvhodnější zvolit formu společnosti s ručením omezeným nebo akciové společnosti. Výhoda spočívá především v omezení důsledků neúspěchu podnikání jen na vymezenou část majetku podnikatele (vlastníka, podílníka). Zatímco samostatný podnikatel nebo společníci veřejné obchodní společnosti ručí celým svým soukromým majetkem, v kapitálových společnostech (s.r.o., a.s.) ručí jen do výše svého nesplaceného vkladu. Další pozitivum je rychlý proces registrace obchodní činnosti v Gruzii a vhodné možnosti optimalizace daňové zátěže. Dalším neméně důležitým doporučením je navázání spolupráce s Česko - gruzínskou obchodní komorou. Tato obchodní komora pomáhá českým exportérům a investorům při



realizaci jejich obchodů v Gruzii. Její plus spočívá především ve znalosti místního trhu a jeho podmínek. Důležitým prostředníkem je také při navázání kontaktu s místními úřady. V případě nevyužití jejich služeb je podle mého názoru investice o dost rizikovější.

## **6.1 Teritoriální riziko**

Z pohledu realizace výstavby pivovaru, jejíž součástí je i dodávka technologického zařízení přímo z České republiky jsou teritoriální rizika ta úplně nejzásadnější. Na teritoriální rizika bude nahlíženo ze tří stran, politické, ekonomické a kulturní.

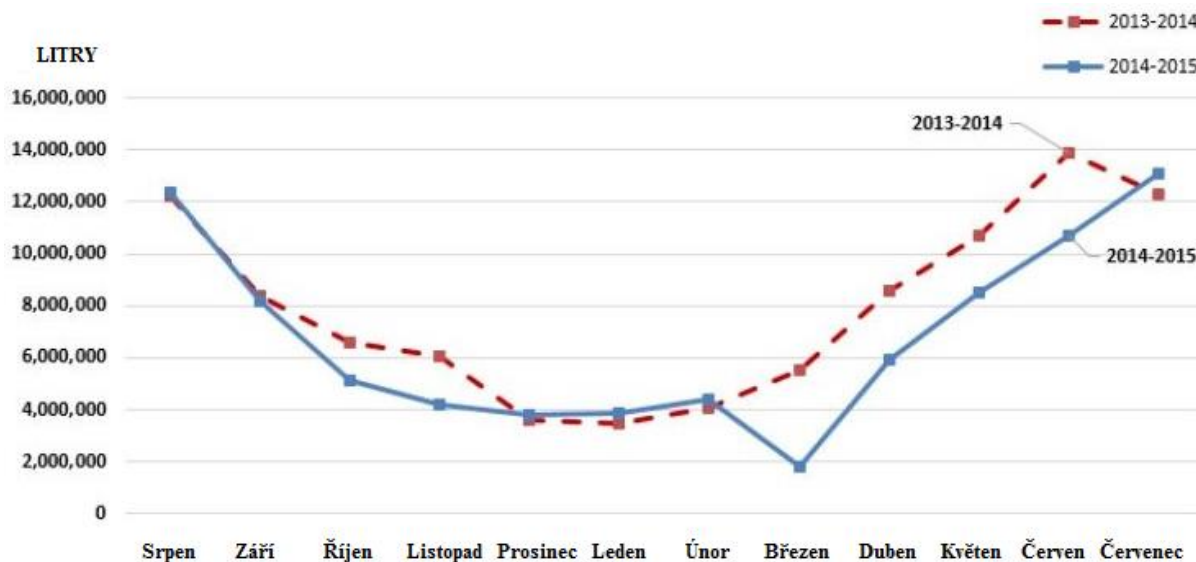
Riziko realizace projektu je významně spojeno s politickou nestabilitou v zemi. V minulosti autoritativní vládnutí porevolučních prezidentů a nedemokratické převzetí moci je z pohledu investice v této zemi velice riskantní. Prezidentské a parlamentní volby v roce 2012, respektive 2013 proběhly pokojně, přesto jak již bylo zmíněno, jedná se o mladou demokracii, ve které stále pouze v omezené míře fungují západní standardy.

Mnohem zásadnějším rizikem, které vyplývá ze snahy o geopolitický vliv v regionu je nevyřešený konflikt s Ruskem o autonomní území Abcházie a Jižní Osetie. Panuje obava o to, že se Rusko pokusí tato území anektovat. Podobně jako na Ukrajině i zde se jedná o vliv světových velmocí prostřednictvím separatistických skupin. Hrozba konfrontace s Ruskem do budoucna stále trvá. Rusko na mezinárodním poli a v organizaci NATO vystupuje proti zájmům Gruzie o připojení k EU a NATO. Celkově z geopolitického hlediska jsou vztahy v oblasti tzv. kavkazských států, tedy Gruzie, Arménie a Ázerbájdžánu velice napjaté a tedy rizikové. Svědčí o tom i opětovné rozpoutání konfliktu mezi posledními dvěma jmenovanými státy o území Náhorního Karabachu.

Gruzie jakožto křesťanský stát je navíc obklopen třemi muslimskými zeměmi. Občané těchto států jsou sice umírnění muslimové, ale přesto zde hrozí významné riziko terorismu, fundamentalismu. Riziko roste s tím, jak se Gruzie přibližuje západním hodnotám.

Komplikace v podnikatelské činnosti mohou způsobit také často nové zákony, které jsou navrhovány a přijímány ve velkém spěchu a mnohdy podle legislativy jiných států, aniž by se posoudila jejich vhodnost pro danou zemi. Následná implementace a vymahatelnost práva může být problematická. Zmatečnost v přijímání nových zákonů ale i velmi častá fluktuace pracovníků státních institucí působí mnoho problémů fungujícím podnikatelským subjektům. Jedním z příkladů takto zmatečně přijatého zákona, je zákon o zákazu konzumace alkoholických nápojů na veřejnosti. Tento zákon nabyl platnosti září roku 2014. Trh s pivem,

kteřý je převážně zásobován domácími výrobci se okamžitě snížil o 22 %, jelikož Gruzínci jsou zvyklí konzumovat alkoholické nápoje při neformálních sezeních na veřejnosti. Dalším ze zákonů, který zkomplikoval život výrobcům piva, byl zákon o zvýšení spotřební daně na pivo. Spotřební daň byla zvýšena o 50 % na současných 0,6 GEL za 1 litr piva. Jak je patrné z obrázku č. 13, dopad zákona na trh s pivem se projevil okamžitě.



Obr. 13: Vývoj spotřeby piva v Gruzii při změně spotřební daně

Zdroj: <http://www.georgianjournal.ge/business/>

Cena piva vzrostla přibližně o 12 % a z toho důvodu se trh s pivem od dubna do června 2015 propadl téměř o 25 %. V ročním objemu poté o 15 %. Ztráty, které utrpěli výrobci piva, jsou ve skutečnosti mnohem větší, vzhledem k tomu, že odvětví bylo na stabilní růstové trajektorii od roku 2014 [48].

Z pohledu ekonomických faktorů je investice v Gruzii spekulativní. Predikce ukazatele HDP v horizontu 5 let má pozitivní trend. Přesto, HDP neporooste tak výrazně, jako tomu bylo v minulosti. Je to dáno především hospodářskou krizí v Rusku. Průměrný růst HDP je pro rok 2017 odhadován na 2,2 %, pro rok 2020 je odhadován ve výši 4,5 %. [40], obdobný stabilní růst je i v případě HDP na obyvatele, jehož růst je mezi roky 2015 až 2020 odhadován o 165 USD, ze současných 2254 USD na 2419 USD v roce 2020 [40]. Predikce vývoje míry inflace má kolísavý trend. V současné době je na úrovni 4,1 %, na konci roku 2016 je odhadována její úroveň na 6 %, konec roku 2020 úroveň 4,5 % [40]. Stále se ovšem jedná o mírnou inflaci, která spíše podněcuje spotřebu. Posledním ekonomickým faktorem, který může mít nepříznivý dopad na investici je míra nezaměstnanosti. Pozitivní vývoj v HDP se odráží na míře nezaměstnanosti, která tedy sleduje v tomto případě klesající trend. Přesto je pro rok

2020 odhadována na úrovni 11,5 %, což stále znamená vysoký počet nezaměstnaných lidí.

Celkový budoucí vývoj ekonomických faktorů se jeví jako kladný, přesto se tato čísla mohou výrazně změnit například v důsledku vojenského konfliktu s Ruskem.

Z pohledu kultury podnikatelského prostředí je pro realizaci projektu významný problém korupce. Boj s korupcí se vcelku daří, ovšem podle mnoha zahraničních pozorovatelů pouze na nižší úrovni ve vztahu běžný občan vs. stát. Naopak korupce obchodních a politických elit je stále značně rozšířena. Politická lobby má vliv na podnikání v zemi. Díky propojení politiky a podnikatelské sféry jsou vytvářeny neférové podmínky pro zúčastněné subjekty trhu. S korupcí úzce souvisí i další problém a to je funkčnost a nezávislost soudů v zemi. Sektor soudnictví nezaznamenal za poslední roky významného pokroku. Financování politických stran a soudnictví jsou občany Gruzie vnímány jako vůbec nejzkorumpovanější oblasti veřejného prostoru [45]. Při soudních řízeních podnik vs. stát, podnik vs. podnik bývá zahraniční subjekt někdy znevýhodněn.

Z výsledků PEST analýzy vyplývá, že Gruzie je otevřenou ekonomikou, která láká zahraniční investory. Vzhledem k nízkým daním ovšem neposkytuje například daňová zvýhodnění pro zahraniční investice. Daňové zvýhodnění je nabízeno pouze firmám, které investují v zónách volného obchodu. V současné době existují v Gruzii 3 zóny volného obchodu, ovšem ani jedna není určena pro realizaci investice na výstavbu pivovaru [32]. Přesto se dá říci, že potravinářský sektor je v Gruzii významně podporovaným odvětvím. Gruzínská vláda v této oblasti nabízí investiční pobídky a různé programy, které obvykle slouží na podporu financování, rozvoj projektů a celkové zvýšení konkurenceschopnosti daného subjektu. Z pohledu teritoriálního rizika je tedy hrozbou nevyužití těchto nabízených možností.

### **Eliminace teritoriálního rizika**

Riziko politické nestability země, válečného konfliktu s Ruskem a terorismu řadíme mezi geopolitická rizika. Nástrojem k eliminaci takovýchto druhů rizik, které v případě jejich projevu mohou velmi výrazně ovlivnit tento projekt, je přesunutí rizika na jiný subjekt, respektive pojištění. Pojištění investic do zahraniční dceřiné společnosti souvisejících s hospodářskými aktivitami českého investora nabízí Exportní garanční a pojišťovací společnost, a. s. (dále jen EGAP). Jedná se o společnost, jejíž 100% vlastníkem, je stát a která se zaměřuje na tržně nepojistitelná teritoriální a komerční rizika. Základní podmínky pojištění vztahující se na tuto investici jsou uvedeny v příloze této práce, nicméně je možné říci, že Pivovar Svijany je v rámci tohoto projektu splňuje. Z produktů, které EGAP nabízí, lze

doporučit vzhledem k investici pojištění investice českých právnických osob v zahraničí.

Gruzie se v rámci klasifikace Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (dále jen OECD) nachází podle míry teritoriálního rizika v kategorii 6 z celkových 8, kdy vyšší kategorie znamená vyšší riziko. Tedy je zřejmé, že patří mezi vysoce riziková teritoria.

Orientační kalkulace pojištění je znázorněna v tabulce č. 8.

**Tab. 8: Kalkulace pojistného – Gruzie**

<b>Standardní spoluúčast při krytí rizik</b>	
Komerční	10 %
Teritoriální (politická)	10 %
<b>Výše pojistného</b>	
MDOPI* sjednána	0,92 % p. a. hodnoty kontraktu
MDOPI* nesjednána	1,23 % p. a. hodnoty kontraktu
* MDOPI = Mezistátní dohoda o ochraně a podpoře investic	

Zdroj: <http://www.egap.cz/kalkulacka>

Výše pojistného závisí na rizikovosti daného teritoria, výši spoluúčasti a na tom, zda je mezi státy uzavřena dohoda o ochraně investic. Jak je patrné z tabulky, spoluúčast Pivovaru Svijany je v případě vzniku škody 10 %. Investice musí mít životnost nejméně 3 roky. Pojistnou událostí je zde částečné nebo úplné znehodnocení investice. Vzhledem k výši a charakteru investice lze doporučit společnosti Pivovar Svijany uzavřít tento druh pojištění se společností EGAP a tak se ochránit proti případným nenadálým událostem [49].

Další rizika byla identifikována ve spojitosti s politickou vládou v zemi. Ovšem v tomto případě opatření na eliminaci těchto rizik nejsou součástí pojištění od společnosti EGAP, respektive toto pojištění jej nezahrnuje. V prvním případě se jedná o riziko, které vyplývá ze zmatečnosti přijatých zákonů, v dalším případě se nejedná ani tak o riziko jako spíše o využití prostředků, které politická vláda nabízí. Zajisté je pravdivé tvrzení, že špatná legislativa může zkomplikovat fungování podniku ale také je pravdivý fakt, že se jedná o podmínku, která je stejná pro všechny subjekty trhu. A právě v tom je šance jak toto riziko eliminovat. Pivovar Svijany by se měl po realizaci stavby pivovaru zapojit do svazu výrobců piva v Gruzii (Union beer producers of Georgia). Důvodem je fakt, že tomuto sdružení se podařilo modifikovat rozhodnutí vlády o plánovaném zvýšení spotřební daně. Vyjednávací síla sdružení je tedy značná.

Druhým faktorem, který je spojen s politickou vládou, je možnost využití investičních pobídek, které nabízí gruzínská vláda. Lze doporučit pomoc zahraničním investorům

prostřednictvím Gruzínské národní investiční agentury (National Investments Agency of Georgia). Agentura se specializuje na pomoc investorům při získání dotací na své projekty. Jedná se o služby v oblasti administrativy a komunikace se státními orgány, které jsou zdrojem dotací. V rámci vládního projektu Produce in Georgia je možné získat dotaci na technologická zařízení a výbavu pivovaru. Minimální hodnota projektu je 200 000 USD. Maximální možná výše dotace činí 500 000 GEL nebo 40 % z celkové hodnoty projektu. Předpokladem pro získání dotace je také zaměstnání místních pracovních sil [44].

Při eliminaci posledního rizika, tedy korupce politického prostředí, byznysu a soudnictví lze odkázat na Česko – gruzínskou obchodní komoru, jejichž služeb a znalostí místního trhu a prostředí by Pivovar Svijany měl při svém projektu využít tak aby přešel případným nepříjemnostem.

## **6.2 Komerční riziko**

Při realizaci projektu pivovaru je počítáno s tím, že kompletní výstavba příslušného zázemí a budov bude provedena včetně dodávky technologického zařízení. Z toho pohledu existuje nespočet rizik, která taková realizace přináší. Jedná se například o rizika spojená s projektováním, nabídkovým řízením, stavenišťem, dodavatelskou činností, atd.

V kontextu této práce se budu zabývat pouze rizikem ceny za provedené dílo a rizikem, které souvisí s výběrem konkrétní stavební firmy. Cena stavby je z pohledu investora tím nejdůležitějším hlediskem a vždy je třeba hledět na její přiměřenost. Jelikož zde hrozí riziko, že dodavatelé pro získání zakázky nastaví cenu tak nízkou, že nebude možné za ní realizovat stavbu. Nebo naopak po jejich domluvě bude nastavena cena vysoká. S její konkrétní výší souvisí míra inflace. Přesto, že má v Gruzii míra inflace v posledních letech stabilní vývoj, je třeba s jejími možnými výkyvy počítat. Dalším rizikovým faktorem, který může ovlivnit konečnou cenu je platební měna, respektive její kurz. Přesto i s tímto rizikem je možné se vypořádat prostřednictvím vhodně zvoleného opatření.

Dodávka pivovaru včetně technologického zařízení bude provedena prostřednictvím specializované firmy. Na trhu existuje velké množství firem, které se zabývají komplexní dodávkou pivovarů. Přesto je nutné podotknout, že ne každé technologické zařízení je pro vaření svijanského piva vhodné. Pivovar Svijany ve svém jediném závodě v České republice využívá technologická zařízení českých a německých výrobců. Jedná se například o firmy Niesner s. r. o., Anticoro Bábík Josef s. r. o. nebo Bühler AG. Rizika týkající se dodávky technologických zařízení jsou v rámci tohoto projektu spojena především nedodržením sjednané kapacity dodaného zařízení, jeho funkčností, kompletností a včasností dodávky.

Dále také u dodávky technologického zařízení není možné, i vzhledem k teritoriu investice, zanedbat riziko týkající se garančních a po - garančních oprav nebo též riziko zajištění náhradních dílů. Žádoucí je také, aby všechny dodané komponenty byly nainstalovány a uvedeny do kompletního provozu, ještě před tím, než jim vyprší záruční lhůta. Pokud to tak není, je nemožné poté uplatnit garanční práva.

Další komerční riziko je spojeno se zajištěním potřebných vstupních surovin do výroby. Jak bylo uvedeno, slad, chmel a kvasnice budou z důvodu požadované kvality a především procesu výroby dováženy z ČR. Jelikož se bude jednat o dodávky od mateřské společnosti se sídlem v ČR, rizika, která zde vystupují, jsou pouze ta přepravní. Suroviny by měly být v tomto případě kvalitní. I přesto je nutné zvážit balení a formu dopravy, jelikož tyto suroviny podléhají zkáze.

Poslední hrozbou, která může zkomplikovat chod pivovaru je riziko spojené s dodávkami obalového materiálu, tedy KEG sudů, lahví a popřípadě i plechovek. Jak již bylo zmíněno, obalové materiály budou nakupovány v Gruzii. S tím je spojena celá řada rizik od kvality materiálu, požadovaného množství, pravidelnosti dodávek až k funkčnosti obalu. Nejoblíbenějším obalovým materiálem v Gruzii jsou plastové láhve. Vzhledem k tomu, že Pivovar Svijany tuto formu obalu nevyužívá, bude muset instalovat zařízení na jejich plnění.

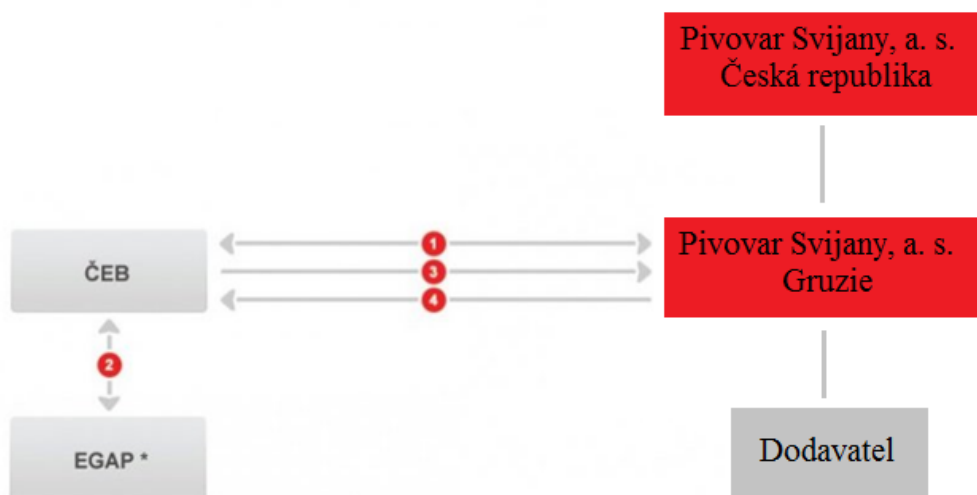
### **Eliminace komerčního rizika**

Jednou z nejvhodnějších možností jak omezit tato rizika při investici v zahraničí je zapojení třetí strany, například některé státní instituce či obchodní banky, které podporují české mezinárodní obchodní operace.

Prvním rizikem, které bylo identifikováno v rámci komerčních rizik, je riziko spojené s kompletní výstavbou budov a celkového zázemí pivovaru, konkrétně riziko ceny a výběru stavební firmy. Obě tato rizika se dají eliminovat prostřednictvím jednoho opatření. Tím je bezesporu vypsání výběrového řízení na realizaci stavby. Při stanovování podmínek výběrového řízení bych doporučil požadavek na kompletní dodání celé stavby a zázemí. Tím se předejde rizikům spojeným s více dodavateli. Další podmínkou v rámci výběrového řízení a následné smlouvy o dílo by mělo také být zajištění garančních a po – garančních oprav, včetně náhradních dílů. V tomto případě lze doporučit při stanovování podmínek výběrového řízení oslovení Česko – gruzínskou obchodní komoru, která má praxi v oboru a pomůže při jeho uspořádání. Zejména s právní legislativou samotného řízení. Po zvolení příslušné stavební firmy je nutné uzavření vhodné smlouvy o dílo. Ve smlouvě o dílo by z hlediska

zmíněných rizik měla být stanovena cena pevná vztahující se na samotnou realizaci stavby, díky které se nestane, že Pivovar Svijany zaplatí zbytečné, neoprávněné vícepráce. Při stanovení ceny je ovšem nutné eliminovat riziko inflace. To lze doporučit prostřednictvím investičního koeficientu, který přesně stanoví navyšování plateb dodavateli stavby. Další riziko, které je spojené s cenou stavby, je měnové riziko. K jeho eliminaci pomůže volba stabilní platební měny, tedy Eura. Vzhledem k vývozu piva do Německa, Polska a především na Slovensko má Pivovar Svijany vedený účet v této měně. Lze předpokládat, že společnost, která se bude ucházet o celkovou realizaci takto velkého projektu, bude disponovat také účtem v příslušné měně. Vhodný nástroj, který lze doporučit je měnová doložka. V případě znehodnocení dopředu určeného referenčního kurzu české koruny k datu splatnosti faktury o více než 3 %, dochází ke snížení smluvní ceny o 3% apod.

Jak již bylo v představení projektu zmíněno, realizace výstavby pivovaru bude zpočátku hrazena z vlastních zdrojů, následně bude využito služeb některé banky. Pro částečné financování projektu lze doporučit využití nástroje projektového financování od společnosti Česká exportní banka, a. s. (dále jen ČEB). Jedná se o společnost, jejichž posláním je podpora českého exportu a investic v zahraničí. Projektové financování je produkt, který se využívá pro financování velkých, investičně náročných projektů. Pojištěným je zde ČEB. Jeho výhodou spočívá v možnosti individuálního řešení dle přání zákazníka. Postup, financování výstavby pivovaru v Gruzii je zobrazen na obrázku č. 14, který je dále doplněn.



Obr. 14: Postup financování výstavby pivovaru

Zdroj: <https://www.ceb.cz/co-delame/uvery/uver-na-zahranicni-investice/>, vlastní zpracování.

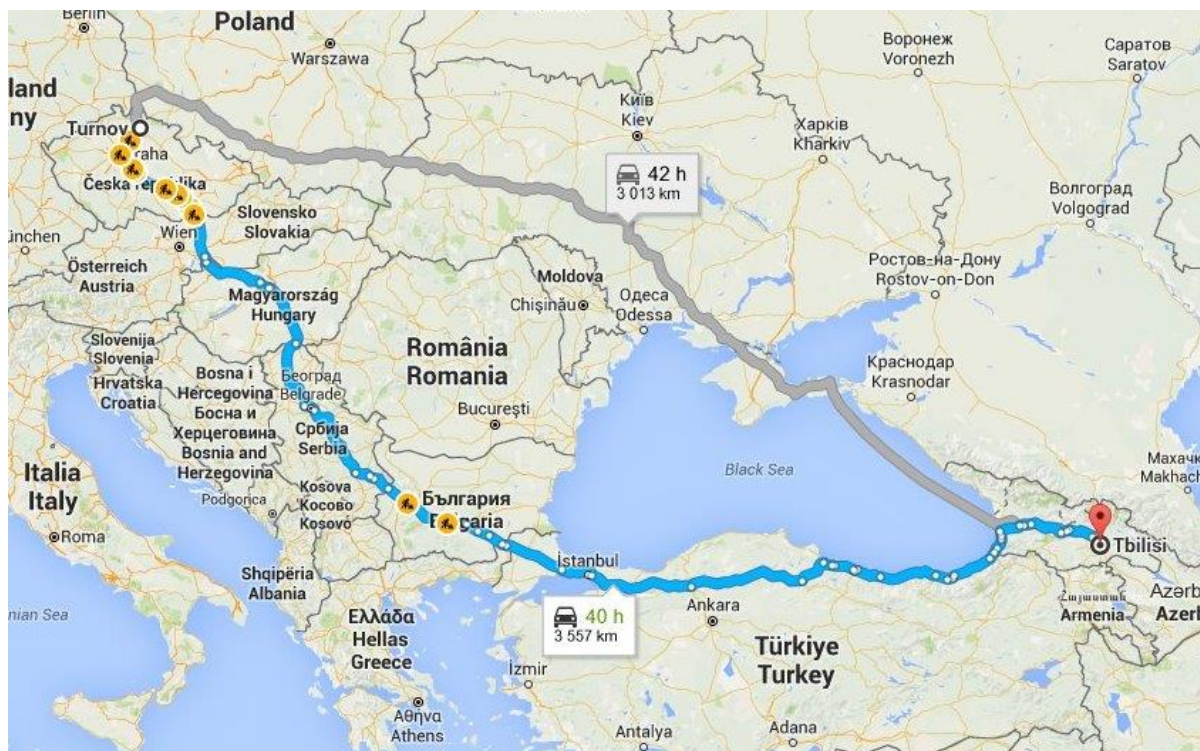
Základním předpokladem pro použití produktu projektového financování je uzavření smlouvy

mezi dodavatelem stavby (stavební firmou) a společností Pivovar Svijany o budoucí dodávce investičního celku. Prvním krokem je poté projednání investičního záměru a formy financování s ČEB. Na základě výsledku jednání je uzavřena úvěrová smlouva, která může být v případě přání zákazníka modifikována. Druhým krokem je uzavření smlouvy o pojištění investic. Jak již bylo v rámci eliminace teritoriálního rizika zmíněno, vhodným produktem pro pojištění tohoto projektu je pojištění investice českých právnických osob v zahraničí. V třetím kroku je poskytnut úvěr na financování investice. Posledním, čtvrtým krokem, je splácení investičního úvěru z příjmů, které jsou generovány investicí. Úroková sazba je v tomto případě stanovena na bázi pevné úrokové sazby minimálně ve výši CIRR. Ta je určována podle pravidel OECD. [50]

V případě vztahu s dodavatelskou firmou je standardně žádána záloha, před započítím stavebních prací. Tato záloha je obvykle ve výši 15 % z celkové částky kontraktu. Vzhledem k tomu, že bude projekt nejprve financován z vlastních zdrojů, neměla by být tato částka pro Pivovar Svijany omezující.

V rámci dodavatelské činnosti nebyla identifikována pouze rizika spojená se stavbou pivovaru, ale také rizika spojená s dodávkou potřebných surovin z ČR. Vzhledem ke geografické poloze Gruzie a způsobu balení surovin je vhodnou formou přepravy nákladu mezinárodní kamionová doprava. Suroviny budou baleny do foliových obalů, 50 kg pytlů nebo velkoobjemových vaků – Big Bagu. Nutností je z hlediska nákladů využití plné kapacity celo vozové zásilky do 22 tun. Je nutné vzhledem k přepravě komodit podléhajících zkáze zohlednit trvání přepravní doby. Standardně trvá přeprava 8 – 10 dní. Jak je vidět z obrázku č. 15 při kamionové přepravě do Gruzie se tranzituje vzhledem k bezpečnosti přes území Slovenska, Maďarska, Srbska, Bulharska a Turecka.





Obr. 15: Mapa trasy Svijany, ČR – Tbilisi, Gruzie

Zdroj: <https://www.google.cz/maps/>

Z důvodu trasy přepravy přes Slovensko lze navrhnout Pivovaru Svijany využití dopravní kapacity dceřiné společnosti PIVOVAR SVIJANY - DISTRIBUCE s. r. o., která již zásobuje slovenský trh svijanskými produkty a teprve poté až ze Slovenska využít služeb komerčních přepravních společností. Tím zajisté dojde ke snížení přepravních nákladů. Další opatření nutné při dovozech zboží z ČR je sjednání Mezinárodní úmluvy silničních přeprav (dále jen CMR) o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční nákladní dopravě. Tato úmluva zahrnuje nejen samotnou přepravu nákladu ale také jeho pojištění a zodpovědnost. Z pohledu problematiky dovozu surovin z ČR lze doporučit důkladné zvážení možnosti nakupování, v případě chmelu vlastní pěstování, přímo v Gruzii. Tím se výrazně snížily přepravní náklady a riziko s nimi spojené. Při nakupování sladovnického ječmene přímo od gruzínských výrobců, lze navrhnout outsourcing v oblasti skladování této komodity, který se určitě pozitivně projeví v nákladech. Dále je také žádoucí smluvní zajištění těchto dodávek od příslušných zemědělců, jako tomu je v případě fungování Pivovaru Svijany v ČR, tak aby byl zajištěn nepřetržitý chod pivovaru.

Posledním rizikem, které bylo definováno, je riziko spojené s obalovým materiálem, který bude nakupován v Gruzii. Jedná se o KEG sudy, láhve a plechovky. Riziko správného, včasného dodání kvalitních obalů lze eliminovat uspořádáním výběrového řízení na vhodného dodavatele. Tím bude také vyvinut tlak na dodavatele z hlediska ceny.

## 6.3 Tržní riziko

Jak již bylo mnohokrát zmíněno, gruzínský pivní trh roste. Přesto musí být považován za trh, který je velmi malý. Připomeňme 3 729 500 obyvatel, jejichž koupěschopnost není příliš vysoká. Příjmy obyvatel Gruzie jsou v porovnání s obyvateli ČR třetinové. Obdobně tomu je i v případě výkonnosti hospodářství. Ekonomika Gruzie roste, nicméně nedá se říci, že nějak výrazným tempem. Proto čísla o spotřebě piva na obyvatele hovoří celkem jasně. V Gruzii je spotřeba piva na obyvatele 22 litrů. Pro srovnání například v Německu nebo České republice přesahuje spotřeba 100 litrů na obyvatele.

Nejzásadnějším tržním rizikem při realizaci nového závodu je vysoké zastoupení konkurenčních subjektů na gruzínském trhu. V odvětví vaření piva existují velké úspory z rozsahu ve většině částí hodnotového řetězce. Například v přístupu ke komoditám, samotné výrobě, distribuci nebo i marketingu. Vstup nových začínajících hráčů do nízké cenové kategorie, kterou nabízí právě Pivovar Svijany je nepravděpodobný. Především z důvodu nízkých marží a nákladovosti při produkci takového piva. Proto je hrozba z řad nových účastníků pravděpodobná z oblasti malých minipivovarů nebo ze stávajících celosvětově známých pivovarů, které hledají nové zeměpisné trhy. Do odvětví výroby piva proto v Gruzii v roce 2018 vstoupí společnost Heineken. Nově také německý pivovar Kaltenberg, který již svojí produkci spustil. Zakladatel a majitel pivovaru Kazbegi JSC Gogi Topadze uvádí, že na gruzínském trhu působí celkem 4 domácí pivovary. Jsou jimi Kazbegi JSC, Lomisi JSC, Zedazeni a Castel – Saqartvelo Ltd. Přičemž jakékoliv dva pivovary z těchto čtyř dokáží pokrýt poptávku po pivu v Gruzii. Z toho důvodu je pro místní výrobce stěžejí pochopitelné proč dalším zahraničním subjektům není omezen vstup na gruzínský trh. S rostoucím počtem výrobců pochopitelně dojde v budoucnu ke snížení poptávky po jejich produkci. Snížení tržního podílu se již v minulosti projevilo právě při vzniku posledního velkého pivovaru Zedazeni. Dalším konkurenčním faktorem jsou regionální pivovary, které renovují svá výrobní zařízení. Jedním z nich je například Ballis Ltd. Malé pivovary se v Gruzii nachází především v menších městech a zaujímají tedy postoj lokálních pivovarů. Jejich prodeje jsou stále zanedbatelného významu, přesto se snaží aktivně soutěžit se zavedenými pivními značkami. Výhodou těchto zařízení jsou především nízké překážky vstupu na trh, jelikož není potřeba vynaložit velké množství kapitálu na jejich realizaci a marketing. Tak jak se rozvíjí mini – pivovary po celém světě, je velice pravděpodobné, že tomu bude stejně tak i v Gruzii. Z toho důvodu bude pro Pivovar Svijany velice obtížné udržet si tržní podíl v Gruzii.

Do kategorie tržních rizik je nutné také zařadit distribuční kanály, prostřednictvím kterých se bude zboží dostávat ke koncovým zákazníkům. Soukromé distribuční společnosti se v Gruzii teprve rozvíjí. Prozatím na gruzínském trhu nejsou dostatečně kvalitní a aktuální přehledy o prodejních místech a místních distributorech. Obvykle se jedná pouze o distributory, kteří se zaměřují pouze na větší města. V současné době roste v Tbilisi maloobchodní síť poboček Goodwill a Populi, jejichž služby jsou na slušné úrovni. V hlavním městě rovněž působí pouze dva supermarkety Carrefour [32].

Další tržní riziko je spojeno s obalovým materiálem, ve kterém je pivo prodáváno. Nejoblíbenějším obalem je na gruzínském trhu PET láhev. Tato forma obalu je ovšem v rozporu s představami vedení Pivovaru Svijany. Pivovar Svijany dlouhodobě odsuzuje prodej piva v PET láhvích, které považuje za nedůstojný obal pro své produkty, jelikož tento druh obalu propouští světlo, kyslík a uniká oxid uhličitý. Pivo poté ztrácí říz a pitelnost. Z toho důvodu pivovar v rámci ČR a Slovenska prosazuje pivo v lahvích a nově 2 litrových plechovkách. Nicméně jak již bylo zjištěno, cena piva v těchto obalech je výrazně vyšší, oproti pivu v PET láhvích, právě z důvodu vyšších pořizovacích nákladů obalu. Navíc jsou na tamním trhu piva balená v lahvích nebo plechovkách spojena s prémiovými značkami, tedy dražšími.

Z pohledu trhu je také značným rizikem změna preferencí spotřebitelů. Musíme mít na paměti, že Gruzie je zemí vína. Silný tržní podíl má také tvrdý alkohol.

Tržní hrozbou je tedy přepnutí se spotřebitelů na jiné alkoholické nápoje. Vzhledem k tomu, že trh s pivem je trh s velmi homogenní produkcí. Existují zde nízké náklady na tzv. přepojení zákazníka. Z toho důvodu lze předpokládat, že zákazník má velmi silnou vyjednávací pozici. Ochota změnit preference se zvyšuje s tím, jak jsou zákazníci lhostejní, který alkoholický nápoj si vyberou. Čím menší je nákladový a preferenční rozdíl mezi různými druhy nápojů, tím větší ochota odběratelů bude. Silným impulsem pro rozhodování zákazníků jsou také různé podoby diskontů a slev. Cena je tedy základním rozhodujícím podnětem při koupi piva. Pivovar Svijany v rámci České republiky patří mezi nejziskovější výrobce piva. V ukazateli čistého zisku na počet uvařených piv dosahuje hodnoty 1,47 Kč. Je to dáno především moderní technologií výroby a nízkými výrobními náklady.

Poslední hrozbou, která může negativně ovlivnit fungování pivovaru na tamním trhu je neznalost značky Svijany. V úvodu praktické části byla značka představena. Z pohledu kompozice loga a názvu pivovaru by jeho působení na gruzínském trhu mělo být

bezproblémové. Gruzínci jako temperamentní národ zajisté ocení také barevnou kombinaci loga. Přesto je všeobecně známo, že mezi místními lidmi nejsou česká piva, oproti třeba německým, příliš známa.

### **Eliminace tržního rizika**

V rámci tržního rizika bylo identifikováno celkem pět významných rizik. Ovšem některá rizika se vzájemně prolínají, Riziko, které bude mít největší dopad na úspěšnost Pivovaru Svijany na gruzínském trhu je konkurence. Množství výrobců piva různých kategorií je v Gruzii vzhledem k velikosti trhu veliké a tak jak bylo uvedeno, další budou přibývat. Proto vybudovat a udržet si podíl na trhu s pivem bude velice obtížné. Vzhledem ke vhodné geografické pozici Gruzie lze doporučit společnosti Pivovar Svijany tzv. geografickou diverzifikaci svých produktů do okolních států. Okolní státy Arménie, Ázerbájdžán a Rusko mají z pohledu pivního trhu potenciál. Zejména ruský trh je jak se říká „nenasytný“. Vývoz produkce z Gruzie do prvních dvou zmíněných států by neměl být problém. Vývoz do Ruska je vzhledem k minulosti obou zemí více rizikový. V minulosti bylo z pohledu Ruska uvaleno embargo na dovoz nápojů a potravin z Gruzie. Nicméně toto embargo bylo v roce 2013 zrušeno a tedy nic nebrání případnému vývozu. Prodávat pivo pouze na gruzínském trhu lze považovat vzhledem k plánovanému výstavu za nerentabilní. Dalším doporučením, které pomůže eliminovat celkově riziko nízkých prodejů je dobře cílený marketing a reklama. Hlavní cílovou skupinou jsou muži od 18 do 60 let. Pivovar Svijany v rámci ČR prakticky nevyužíval a nevyužívá žádné výrazné formy masivní reklamy, jelikož se jeho pivo prodávalo prakticky samo. Nicméně na gruzínském trhu bude určitá forma reklamy žádoucí. Je to především z důvodu, neznalosti českého piva mezi místními občany a tedy nutnosti vybudovat si pozici na trhu. K vytvoření konkrétní formy reklamy by měla společnost využít vlastních reklamních kapacit, které vhodně doplní o poznatky místních reklamních agentur, jelikož podle zákona o reklamě musí být reklamy v gruzínštině. Dalším specifickým Gruzie je vysoký stupeň urbanizace, tedy nemá význam umístování reklamy na venkov, kde lidé obvykle pijí a mnohdy i vyrábí tradiční nápoj víno. Cizí obchodní značky musí být doprovázeny gruzínským textem. Výhoda nejen pro Pivovar Svijany ale i ostatní pivovary spočívá v tom, že reklama alkoholických nápojů nad 14 % je v Gruzii během dne zakázána. Společnost Svijany v rámci ČR podporuje různé kulturní a sportovní akce. Tohoto trendu by se podle mého názoru měla držet i v Gruzii a spojit síly s ostatními pivovary. Jelikož gruzínští výrobci piva často pořádají společně hromadné kulturní akce, koncerty nebo sportovní soutěže.

Další hrozba, která byla identifikována, je spojena s distribucí produktů k zákazníkům. Na základě Porterovy analýzy bylo zjištěno, že distribuční síť v Gruzii není prozatím nijak výrazně rozšířena. Jako vhodné opatření, jak úspěšně proniknout na trh a dostat pivo až k cílovým zákazníkům, lze navrhnout vybudování vlastní distribuční sítě v rámci Gruzie, prostřednictvím které by bylo pivo dodáváno nejen do místních velkoobchodů, ale také do malých lokálních prodejen, které jsou oblíbené. Postupně by byla distribuční síť popřípadě rozšířena i do okolních států. Zkušenosti s budování vlastní distribuční sítě má Pivovar Svijany z ČR a Slovenska. K tomuto procesu je navíc možné využít služeb Gruzínské obchodní komory, která má přehled o síti místních distributorů a jejich praktik. Ohledně distribuce se mé další doporučení týká prodeje prostřednictvím e – shopu. V rámci distribučních kanálů je společnost Pivovar Svijany v České republice a na Slovensku zvyklá prodávat své produkty prostřednictvím e-shopu. V případě Gruzie nelze očekávat, že tato forma prodeje bude stejně úspěšná. Je to zapříčiněno především nízkou úrovní dostupnosti počítačů s internetovým připojením. Internet má v Gruzii dostupný pouze asi třetina obyvatel. Posledním návrhem ohledně distribuce piva, je vybudování odběrných míst přímo v areálu pivovaru, kde bude pivo stáčeno zákazníkům přímo do PET lahví. Tento způsob prodeje je v ČR nepředstavitelný.

Další návrh je spojený právě s PET láhvemi. Jelikož se jedná o nejoblíbenější obal, především z důvodu ceny, ve kterém je pivo baleno v Gruzii, musí představitel Pivovaru Svijany překousnout odpor k tomuto druhu obalu, pokud chtějí uspět na gruzínském trhu.

Dále je tržní riziko spojeno také s cenou, která je akceptována trhem. Cena je tvořena náklady a marží. Vzhledem k tomu, že Pivovar Svijany je schopen v rámci ČR prodávat pivo s největší marží, předpokládám, že obdobně konkurenceschopné ceny dosáhne i na gruzínském trhu. Cenu piva ovlivňují různé faktory, nicméně je nutné podotknout, že většina faktorů je společná i pro konkurenční subjekty. Z toho důvodu nevidím jako riziko například změnu mezd pracovníků výroby nebo ostatních vstupů do výroby, která se projeví právě ve výši ceny. Přesto lze v nákladovosti najít opatření, které pomůže k lepší rentabilitě a konkurenceschopnosti projektu. Kromě optimalizace cen vstupních zdrojů do výroby, je také možné v rámci nákladů, respektive ceny zvolit etapový proces výroby. Jak bylo zmíněno, pivovar Svijany plánuje počáteční výstav 200 tisíc hektolitrů piva. Z hlediska nákladovosti výroby a odbytu, připomeňme, že svijanské pivo z důvodu nepasterizování nemá tak dlouhou dobu životnosti, bych doporučoval snížení počátečního výstavu piv a podle odbytu bych postupně výstav navyšoval. Pro srovnání uveďme, že hranici 200 tisíc hektolitrů piva dosáhl

svijanský pivovar v ČR až v roce 2005. Tedy po sedmi letech od jeho znovunastartování. Z toho důvodu se jeví počáteční výstav jako nepřiměřeně vysoký.

## 6.4 Riziko správy pivovaru

Z pohledu správy pivovaru jsou při jeho uvedení do provozu v zahraničí nejdůležitější manažerské schopnosti zainteresovaných pracovníků. Výstavba pivovaru je spojená nejen s dodáním všech potřebných technologií a vybudování příslušného zázemí budov ale také dodání zkušeného personálu, který pivovar uvede do plného provozu tak aby obstál v konkurenci. Prvotní překážkou, která brání úspěšnému řízení podniku v Gruzii, je jazyk. Mluvou i písmem se jedná o specifický jazyk, který není příliš podobný ruštině jak si mnozí myslí. Anglický jazyk není zatím v Gruzii až tak rozšířen. Proto se vláda rozhodla v roce 2010 povolat velké množství učitelů nejenom z USA, aby se jazyková vybavenost zaměstnanců ale i obyvatel zlepšila. Přesto stále úroveň není dostačující. Mladší generace Gruzínců do 35 let používá při obchodních jednáních angličtinu. Starší generace obvykle stále ruštinu. Problém spočívá v dostupnosti překladů zákonů a předpisů, které jsou obvykle pouze v gruzínštině. Další jazykový problém je nutnost označení výrobků v gruzínštině, které se obvykle musí řešit přelepkami.

Další překážkou při řízení podniku je technická a ekonomická nekvalifikovanost řídicích pracovníků. V případě řadových zaměstnanců se jedná obvykle o nedbalost a neodpovědnost. Všeobecně je známo, že k těmto nedostatkům mají větší sklony pracovníci jižanských národů, tedy i Gruzie. Tyto aspekty se projeví v samotném procesu výroby piva, jeho kvalitě, respektive následném prodeji.

Při výrobě piva se potýkáme s biologickými, chemickými a fyzikálními riziky. [28] Všechna tato rizika mají v konečném důsledku negativní vliv na kvalitu piva a zdraví spotřebitelů. Biologická a fyzikální jsou zapříčiněna nedodržením výrobních postupů ze strany zaměstnanců. Chemická jsou spojena zejména se surovinami. Rizikem, které zde vzniká, je nedodání vstupních surovin v požadované kvalitě. V případě ječmene, chmele a kvasnic se jedná zejména o napadení různými chorobami a plísněmi. U vody je důležitá především její tzv. tvrdost – obsah solí rozpuštěných ve vodě.

S vysláním a pobytem týmu pracovníků jsou spojena všemožná cestovní rizika. V případě Gruzie se jedná zejména o zdravotní a bezpečnostní rizika. Zdravotním rizikem v této zemi je při dlouhodobém pobytu cizinců hepatitida B. Bezpečnostní riziko je spojeno zejména s odlehlými a autonomními oblastmi.

Posledním rizikem při řízení projektu je rozpor mezi majiteli a budoucími gruzínskými manažery pivovaru. Každá z těchto skupin má jiné zájmy v rámci fungování podniku. Majitelé se snaží maximalizovat své dividendy. Oproti tomu manažeři preferují své vlastní výhody plynoucí z jejich funkce. Vzhledem k tomu, že Gruzie se dlouhodobě potýká s korupcí právě ve vyšších patrech byznysu a politiky, mohou být rozdílné zájmy manažerů pro podnik ohrožující.

### **Eliminace rizika správy pivovaru**

Riziko špatné správy pivovaru, patří mezi ty méně závažná rizika, jelikož se jedná o riziko, jehož dopad není tak katastrofální. Přesto je žádoucí toto riziko omezovat, tak aby byl podnik smysluplně řízen a obstál na trhu.

Prvotní riziko, které bylo identifikováno se, týká personálu, který bude pivovar řídit a obsluhovat. Z toho pohledu je tedy nutné dodání zkušeného týmu manažerů, kteří budou mít patřičnou kvalifikaci. Mělo by se jednat o ekonomicky a především technicky vzdělané pracovníky, kteří zaškolí budoucí místní zaměstnance. Při výstavu 200 tisíc hektolitrů piva se jedná zhruba o potřebu 50 - ti místních zaměstnanců. Výhodou těchto manažerů zajisté bude, pokud budou ovládat angličtinu nebo ruštinu. V komunikaci s místními zaměstnanci lze doporučit spolupráci s Česko - gruzínskou obchodní komorou, která bude schopna zajistit tlumočnicka do gruzínštiny. Pouhé zaškolení místních zaměstnanců ovšem nestačí. Je nutností, aby minimálně po dobu tří let dohlížel na výrobu piva odpovědný personál z ČR. Ovšem není racionální, poslat všechny odborníky na výrobu piva ze Svijan do Gruzie. Proto lze doporučit rotaci příslušných pracovníků po určitém časovém období tak aby byl zajištěn chod svijanského pivovaru nejen v ČR ale také v Gruzii.

Ohledně personálu je dále nutné při dlouhodobějším pracovním pobytu očkování proti hepatitidě typu B. Touto nemocí se mohou vyslaní zaměstnanci nakazit například při běžném ošetření v nemocnici, jejichž úroveň, jak bylo zmíněno, prozatím neodpovídá evropským standardům.

V rámci rizik, která jsou spojena se samotnou výrobou, je nutné klást důraz nejen na kvalitu výrobního procesu ale také kvalitu vstupních surovin. Tuto kvalitu mají zaručit právě vyslaní pracovníci z ČR.

Dále z pohledu výroby je podle mého názoru zajímavé využít při výrobě piva v Gruzii tzv. proces surogace. Tento proces se v současnosti využívá zejména z ekonomických důvodů, kdy díky němu dochází ke snížení nákladů ve výrobním procesu. Surogace spočívá

v částečném nahrazení sladu, například cukrem nebo i jinými preparáty. Pivovar Svijany se tomuto procesu nebrání a částečně tento proces již u některých produktů využívá. Vzhledem k tomu, že je nutné slad na výrobu piva dovážet z ČR, tak je další výhoda spojená s tímto procesem, snížení množství dováženého sladu, což se jistě projeví v přepravních nákladech. Cukr jako komodita, je v Gruzii dobře zastoupena. Svědčí o tom i fakt, že jednou z významných komodit, kterou Gruzie vyváží, je právě cukr. V případě České republiky se jedná přibližně o cukr v hodnotě 1,7 mil. €. [32]

Posledním rizikem, které bylo identifikováno, je rozpor mezi majiteli a budoucími manažery podniku. Jak bylo uvedeno, každá skupina má v rámci podniku odlišné zájmy. Tak aby nedošlo k nadměrnému zneužívání manažerských funkcí budoucími pracovníky, což se dá v Gruzii očekávat, bylo by jistě žádoucí nastavit systém limitů a omezení pro jednotlivé podnikové nákladové položky. Nebo naopak nastavit hranici tržeb a zisků, které pro setrvání ve funkci musí gruzínští manažeři pivovaru splnit.

Posledním doporučujícím opatřením, je tvorba rezerv na nenadálé události. Na základě podepsání asociační dohody je tvorba podnikových rezerv obdobná jako v ostatních státech EU. Vzhledem k povaze investice a teritoriu bych doporučil přiměřenou tvorbu rezerv.

## **6.5 Shrnutí navržených opatření**

V rámci eliminace rizik bylo představeno několik opatření, která mají snížit důsledky působení rizik popřípadě zvýšit konkurenceschopnost realizovaného projektu. Přesto lze na závěr vyzdvihnout ta opatření, která jsou vzhledem k případné investici nejzásadnější a mají na ní největší vliv.

Základním předpokladem, je volba vhodné formy podnikatelského subjektu, prostřednictvím které bude Pivovar Svijany vystupovat. Významným opatřením, je z důvodu teritoria investice, zajištění se proti částečnému nebo úplnému znehodnocení projektu, pomocí produktu pojištění investice českých právnických osob v zahraničí od společnosti EGAP. Další krok, který přispěje ke konkurenceschopnosti projektu, je využití investiční pobídky v podobě dotace z programu Produce in Georgia, kterou gruzínská vláda nabízí. Z pohledu financování lze doporučit využití služeb ČEB v kombinaci s již zmíněným pojištěním od společnosti EGAP, konkrétně produktu projektového financování, který je možné upravit podle požadavků investora. V oblasti trhu a prodeje produktů Pivovaru Svijany lze navrhnout zvážení geografické diverzifikace produktů do okolních států Arménie, Ázerbájdžánu a Ruska. V rámci gruzínského trhu je jedním z předpokladů úspěšného prodeje vybudování



vlastní distribuční síť, která by mohla být dále rozšířena do již zmíněných okolních států. V samotném procesu výroby lze vyzdvihnout dvě opatření, která pomohou eliminovat rizika neúspěchu. Prvním z nich je etapový proces výroby, prostřednictvím kterého by docházelo k postupnému navyšování výstavu piv, což by se zajisté pozitivně projevilo v nákladovosti výroby. Tím druhým je zvolení procesu surogace, který byl výše popsán a který se také projeví ve výši nákladů výroby. Poslední doporučení je spojeno s dodávkou surovin potřebných pro výrobu piva. Z toho pohledu je vhodné navázání spolupráce s místními zemědělci při dodávkách ječmene a také pokud to klimatické podmínky dovolí pěstování vlastního chmele přímo v Gruzii.

## 6.6 Finanční hledisko navrhovaných opatření

Při hodnocení finančního hlediska navrhovaných opatření sloužících k eliminaci rizik je nutné brát v potaz, že některé z navrhovaných kroků jsou vzhledem k výši investice zanedbatelné. Jiné naopak nejsou spojeny s náklady ale s příjmy, které z nich vyplývají. Příjmy plynou především z doporučeného kroku využití investiční pobídky, tedy programu Produce in Georgia, jejichž celková výše může dosáhnout 500 000 GEL. Při kurzu na úrovni 1 GEL = 0,39 EUR [38] je výše investiční dotace **195 000 EUR bez DPH**.

Z pohledu nákladů budou vyčísleny pouze takové, které vyplývají ze skutečností a navrhovaných opatření sloužících k eliminaci rizik spojených s projektem. Jedná se zejména o náklady pojištění, financování a dopravy základních surovin z ČR.

Z finančního hlediska je nejvýraznějším opatřením zvolené pojištění investice od společnosti EGAP. Jak uvádí vzorec (1), celková výše ročního pojistného je při výši investice a podmínkách pojištění, jež jsou uvedeny v tabulce č. 8, následující:

$$\text{Kalkulace pojistného} = \text{koeficient pojistného} * \text{celková výše investice} \quad [\text{EUR}] \quad (1)$$

$$\text{Kalkulace pojistného} = 0,0092 * 15 \text{ mil.} = \mathbf{138\ 000\ \text{EUR bez DPH}}$$

V případě vzniku škody je spoluúčast Pivovaru Svijany ve výši 10 % z celkové škody vyplývající z teritoriálního nebo komerčního rizika.

Další náklady jsou spojeny s poskytnutím úvěru od společnosti ČEB. Výše celkových nákladů na úvěr je dána několika položkami. Hlavní z nich je úrok z úvěru. Jak uvádí vzorec (2) jeho celková roční výše je vypočtena prostřednictvím úrokové sazby CIRR a jistiny úvěru. Následně jsou k němu připočteny různé typy poplatků. [52] [53] Jak bylo již zmíněno, projekt

bude financován přibližně z 30 % pomocí finanční instituce.

$$\text{Kalkulace úroku z úvěru} = \text{úroková sazba (CIRR)} * \text{jistina úvěru [EUR]} \quad (2)$$

$$\text{Kalkulace úroku z úvěru} = 0,0071 * 5 \text{ mil.} = \mathbf{35\,500 \text{ EUR bez DPH}}$$

Při stanoveném kurzu 1 EUR = 27,02 CZK je celková výše nákladů spojená s poskytnutím úvěru následující:

$$\text{Úrok z úvěru} = 35\,500 \text{ EUR}$$

$$\text{Poplatek za zpracování žádosti o financování} = 370 \text{ EUR}$$

$$\text{Poplatek za správu úvěru} = 185 \text{ EUR}$$

$$\underline{\text{Poplatek za přípravu smluvních dokumentů}} = 555 \text{ EUR}$$

$$\mathbf{\text{Celkové roční náklady na úvěr} = 36\,610 \text{ EUR bez DPH}}$$

Další poplatek, který může vstoupit do celkové výše nákladů na poskytnutí úvěru je poplatek za realizaci případných změn schválených podmínek financování. Ten je při výši úvěru do 10 mil. EUR stanoven na 1852 EUR. Posledním poplatkem, který může ovlivnit celkovou výši nákladů na úvěr, je poplatek za rezervaci zdrojů. Ten je v případě nevyčerpání úvěru stanoven ve výši 0,5 % p. a. z nečerpané části úvěru. [52]

Významnými náklady jsou také náklady spojené s dopravou základních surovin, tedy sladu, kvasnic a chmele. Jak uvádí vzorec (3) kalkulace přepravného je tvořena sazbou přepravného a počtem km. Cena za přepravu surovin z ČR do Gruzie je při standardní tržní sazbě 1,33 EUR/1 km následující:

$$\text{Kalkulace přepravného} = \frac{(\text{sazba} * \text{počet km})}{\text{hmotnost nákladu}} \quad \text{[EUR]} \quad (3)$$

$$\text{Kalkulace přepravného} = \frac{(1,33 * 3557)}{22} = 215 \frac{\text{EUR}}{\text{t}}$$

Cena za přepravu surovin z ČR do Gruzie je tedy 215 EUR/t. Clo v případě dovozu surovin pro potravinářský průmysl není vybíráno. V ceně přepravy je zahrnuto i povinné pojištění, které musí mít uzavřené každá přepravní společnost. Peněžní hodnota zásilky je standardně pojištěna v rámci úmluvy CMR do výše plnění 10 EUR/1kg. Náklady na dopravu jsou v případě využití dceřiné společnosti PIVOVAR SVIJANY – DISTRIBUCE, s. r. o. při dopravě surovin na Slovensko nižší přibližně o 407 EUR na jednu cestu. To za předpokladu standardních dopravních nákladů kamionu 0,56 EUR/1 km. V těchto nákladech je zahrnuta

spotřeba nafty, mýtné, mzda řidiče, opotřebení stroje, atd. V případě nákupu nebo pěstování těchto surovin přímo v Gruzii dopravní náklady zcela odpadají.

Náklady, které plynou z dalších navrhovaných kroků, jako je třeba geografická diverzifikace, etapový proces výroby, budování vlastní distribuční sítě nebo využití procesu surogace ve výrobě lze stanovit pouze na základě množství vyrobeného piva, respektive aktuální poptávky po něm.

## Závěr

Gruzie patří v současné době mezi vyhledávané teritorium zahraničních investorů. Je to dáno především její geografickou polohou a faktem, že v minulých letech prošla transformací a byly v ní zavedeny demokratické principy. Ty přispěly k budování vhodného investičního klíma a celkovému rozvoji země. Za perspektivní investiční odvětví lze považovat zemědělství, cestovní ruch, zpracovatelský průmysl stejně tak i oblast budování logistických a energetických center.

Tato fakta a mnoho dalších proto přivedla představitele společnosti PIVOVAR SVIJANY, a. s. k myšlence vybudování nového závodu na výrobu piva právě v Gruzii. Svijanský pivovar se řadí svojí oblibou mezi významné pivní značky v rámci České a Slovenské republiky. Vaření piva ve Svijanech má dlouholetou tradici. Pro firmu tohoto formátu by proto bylo velice přínosné, rozšířit své působení na vzdálenější zahraniční trhy, což by jí pomohlo získat nové zkušenosti a především prosadit své výrobky. Za perspektivní trhy z pohledu výroby piva jsou všeobecně považovány trhy rozvojových zemí i trhy východní Evropy, Ruska a také právě Zakavkazska. Gruzínský pivní trh v posledních několika letech neustále roste. Je to dáno především, již zmíněným hospodářským rozvojem země. Přesto při realizaci investice v Gruzii musí společnost PIVOVAR SVIJANY, a. s. počítat s celou řadou rizik.

Hlavním přínosem této diplomové práce bylo identifikovat rizika, která jsou spojena s realizací výstavby pivovaru v Gruzii a navrhnout doporučení, která pomohou k jejich eliminaci a celkově zvýší konkurenceschopnost daného projektu. Diplomová práce představuje prvotní krok a podklad, který pomůže při finálním rozhodnutí o realizované investici. V rámci práce bylo opuštěno od jednoho základního rizika, které je s projektem výstavby pivovaru spojeno a bez jeho zabezpečení daný projekt není realizovatelný. Jedná se o riziko zajištění dodávek vody, jakožto základního vstupu při vaření piva. Gruzie je bohatou zemí na vodní zdroje, přesto ne každá voda je z pohledu kvality pro výrobu piva vhodná.

K identifikaci rizik a navržení doporučení jejich eliminace bylo využito situační analýzy, jejichž součástí je PEST analýza a Porterova analýza okolí podniku. Na základě získaných poznatků byla zpracována SWOT analýza příležitostí a hrozeb souvisejících s projektem. Z navržených doporučení byla následně vybrána pouze ta nejvýznamnější z pohledu projektu, která byla shrnuta v závěrečné kapitole.

Jak již bylo zmíněno, tato diplomová práce je jedním ze článků, který mají pomoci při

finálním rozhodování o případné realizaci investice. Prvním krokem je bezesporu nalezení lokality a posouzení kvality vodního zdroje. Pokud je tento krok úspěšný lze využít poznatků a výsledků této diplomové práce pro posunutí projektu do další fáze. Následujícím krokem by podle mého názoru mělo být celkové posouzení finanční efektivity investičního projektu. Na závěr bych doporučil, porovnání projektu s ostatními variantami exportních aktivit a případných zahraničních investic, tak aby byla z pohledu svijanského pivovaru zvolena ta nejvhodnější.

## Seznam použité literatury

- [1] AUDOLENSKÝ, Ondřej. *Rizika podnikání*. Praha, 2011. Diplomová práce. České vysoké učení technické, Elektrotechnická fakulta. Vedoucí práce Prof. Ing. Oldřich Starý, CSc.
- [2] MINDLOVÁ, Jitka. *Rizika v mezinárodním obchodu a metody jejich řízení*. Praha, 2010. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Eva Černošková, CSc.
- [3] BERANOVÁ, Petra. *Přínosy a rizika zapojení podniku do mezinárodního obchodu*. Brno, 2012. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko – správní fakulta. Vedoucí práce Ing. Alena Šafrová Drášilová.
- [4] Český statistický úřad. [online] 2016 [cit. 2016-01-05].  
Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zo>
- [5] SAMUELSON, Paul Anthony a William D NORDHAUS. *Ekonomie*: 18. vyd. Praha: NS Svoboda, 2007. s. 293. ISBN 978-80-205-0590-3.
- [6] ŠŤASTNÝ, Dan. *Mezinárodní obchod: teorie a politika*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2004. s. 11. ISBN 80 – 245 – 0805 – 2.
- [7] KRAFT, Jiří a Jiří FÁREK. *Světová ekonomika a ekonomická integrace v období globalizace*. Technická univerzita v Liberci, 2008. s. 6 – 8. ISBN 978 – 80 – 7372 – 413 – 9.
- [8] STRNAD, Pavel a Andrea KRAUSOVÁ. *Mezinárodní marketing*. Technická univerzita v Liberci, 2008. s. 8 – 11. ISBN 978 – 80 – 7372 – 384 – 2.
- [9] FEENSTRA, Robert a Alan M. TAYLOR. *International economics*. 1st ed. New York: Worth Publishers, 2008. s. 97. ISBN 9780716792833.
- [10] SVATOŠ, Miroslav. *Zahraniční obchod teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. s. 20 – 21. ISBN 9788024727080.
- [11] KALÍNSKÁ, Emílie. *Mezinárodní obchod v 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada Publishig, 2010. s. 62. ISBN 978-80-247-3396-8.
- [12] DEMEL, Jaroslav. *Mezinárodní obchod*. [online] 2016 [cit. 2016-03-05].  
Dostupné z: [http://multiedu.tul.cz/~jaroslav.demel/multiedu/MEOB/MEO\\_P2\\_-\\_2015.pdf](http://multiedu.tul.cz/~jaroslav.demel/multiedu/MEOB/MEO_P2_-_2015.pdf)

- [13] MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ, Alexej SATO, et al. Mezinárodní obchodní operace. 5. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 161 – 171. ISBN 9788024732374.
- [14] MAREK, Petr et al. *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha: Ekopress, 2006. s. 75. ISBN 80-86119-37-8.
- [15] JÁČOVÁ, Helena. Finanční řízení podniku v příkladech. Wolters Kluwer ČR. s. 92. ISBN 978-80-7478-001-1.
- [16] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, 4. aktualizované a rozšířené vydání. Grada 2013. s. 95 – 102, 123 – 125, 172 – 202. ISBN 978 – 80 – 247 - 4644 – 9.
- [17] DERESKY, Helen. International management: managing across borders and cultures. 7th ed. Boston: Pearson, 2011. s 37. ISBN 9780132545556.
- [18] PRACHAŘ, Jan. Zahraniční obchod II. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2006. s. 84 – 94. ISBN 80-7314-096-9.
- [19] VOJÍK, Vladimír. Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010. s. 91. ISBN 9788073575342.
- [20] BĚLOHLÁVEK, František a Pavol KOŠŤAN. Management. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2006. s. 196. ISBN 80-251-0396-X.
- [21] KOVÁŘ, František. Strategický management. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. s. 104 – 116. ISBN 978-80-86730-33-2.
- [22] KOTLER, Philip. Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 380 – 388. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [23] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. s. 173. ISBN 978 – 80 – 7400 – 224 – 3.
- [24] Největší pivovary v zemi (dle výstavu). [online] 2016 [cit. 2016-01-05].  
Dostupné z: <http://www.zejdlík.cz/zejdlíkopedie/vse-o-pivu/nejvetsi-pivovary-v-cr-dle-vystavu>
- [25] Oficiální stránky PIVOVARU SVIJANY, a.s. [online] 2016 [cit. 2016-01-05].  
Dostupné z: <http://www.pivovarsvijany.cz/index.php>
- [26] Úřad průmyslového vlastnictví. [online] 2016 [cit. 2016-01-05].  
Dostupné z: <https://isdv.upv.cz/webapp>

- [27] Multimediální systémy. [online] 2016 [cit. 2016-01-05].  
Dostupné z: [http://gis.vsb.cz/kacmarik/mms/prednasky/04\\_barvy\\_vyznam.pdf](http://gis.vsb.cz/kacmarik/mms/prednasky/04_barvy_vyznam.pdf)
- [28] National Statistics Office of Georgia. [online] 2016 [cit. 2016-01-09].  
Dostupné z: <http://geostat.ge/index.php?lang=eng/>
- [29] European Forum for Democracy and Solidarity, Georgia. [online] 2016 [cit. 2016-01-05]. Dostupné z: <http://www.europeanforum.net/country/georgia/>
- [30] Webnoviny. Prezidentské voľby v Gruzínsku vyhral prezidentov spojenec. [online] 2016 [cit. 2016-01-09]. Dostupné z: <http://www.webnoviny.sk/svet/>
- [31] Medzinárodné vzťahy a bezpečnosť, GUAM. [online] 2016 [cit. 2016-01-09].  
Dostupné z: <http://www.mvb.sk/>
- [32] Businessinfo, oficiálny portál pro podnikání a export ČR. [online] 2016 [cit. 2016-01-10]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/gruzie/>
- [33] CORNELL, Svante a Frederick STARR. The Guns of August 2008: Russia's War in Georgia. Armonk, N. Y.: M. E. Sharpe, 2009, s. 279. ISBN 07-656-2508-3.
- [34] Georgia Credit Rating. [online] 2016 [cit. 2016-01-12].  
Dostupné z: <http://countryeconomy.com/ratings/georgia/>
- [35] Ratingové stupnice. [online] 2016 [cit. 2016-01-15].  
Dostupné z: <http://www.maklerska-zkouska.cz/ratingove-stupnice/>
- [36] International Paying Taxes 2016, Georgia. [online] 2016 [cit. 2016-02-20].  
Dostupné z: <http://www.pwc.com/gx/en/services/tax/paying-taxes-2016/comparative-modeller.html>
- [37] National Bank of Georgia. *About the bank*. [online] 2016 [cit. 2016-02-22].  
Dostupné z: <https://www.nbg.gov.ge/index.php?m=538&lng=eng>
- [38] The World's Trust Currency Authority. [online] 2016 [cit. 2016-02-22].  
Dostupné z: <http://www.xe.com/currencytables/?from=GEL&date=2015-12-20>
- [39] Ministry of Economy Georgia.[online] 2016 [cit. 2016-02-25].  
Dostupné z: <http://www.economy.ge/>
- [40] Trading Economics, *Georgia Balance of Trade*. [online] 2016 [cit. 2016-03-15].  
Dostupné z: <http://www.tradingeconomics.com/georgia/>
- [41] Healthcare Reform Magazine. *Remaking Healthcare in Georgia*. [online] 2016 [cit. 2016-03-19]. Dostupné z: <http://www.healthcarereformmagazine.com/>



- [42] Reach to teach. *Etiquette in Georgia*. [online] 2016 [cit. 2016-03-25].  
Dostupné z: <http://www.reachtoteachrecruiting.com/guide-to-georgia-etiquette.html>
- [43] Traceca. *General Overview of Transport Sector, Georgia*. [online] 2016 [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: <http://www.traceca-org.org/en/countries/georgia/general-overview-of-transport-sector/>
- [44] Georgian National Investment Agency. [online] 2016 [cit. 2016-03-25].  
Dostupné z: <http://www.investingeorgia.org/en/georgia/infrastructure/>
- [45] Transparency International Georgia. [online] 2016 [cit. 2016-03-25].  
Dostupné z: <http://www.transparency.ge/en/node/5498/>
- [46] Euromonitor International, Georgia. [online] 2016 [cit. 2016-03-25].  
Dostupné z: <http://www.euromonitor.com/beer-in-georgia/market-research-report/>
- [47] FRIEDLOVÁ, Hana. *Voda jako základní surovina pro výrobu piva*. Brno, 2009.  
Diplomová práce. Mendelova univerzita v Brně, Agronomická fakulta. Vedoucí práce Ing. Jindřiška Kučerová, Ph. D.
- [48] Iset Policy Institute. [online] 2016 [cit. 2016-03-25].  
Dostupné z: <http://iset-pi.ge/index.php/en/>
- [49] Exportní a garanční pojišťovací společnost, a. s. *Pojistné produkty*. [online] 2016 [cit. 2016-04-26] Dostupné z: <http://www.egap.cz/pojistne-produkty/produkt-i/strucny-popis-pojistneho-produktu-kontakty/index.php/>
- [50] Česká exportní banka. *Úvěr na investice v zahraničí*. [online] 2016 [cit. 2016-04-29] Dostupné z: <https://www.ceb.cz/co-delame/uvery/uver-na-zahranicni-investice/>
- [51] Česká národní banka. *Kurzy vyhlášené ČNB*. [online] 2016 [cit. 2016-05-01]  
Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/index.html>
- [52] Česká exportní banka. *Sazebník cen*. [online] 2016 [cit. 2016-05-02]  
Dostupné z: [https://www.ceb.cz/\\_sys\\_/FileStorage/download/1/601/sazebnik-cen\\_ceb\\_cj\\_2014\\_07\\_01.pdf](https://www.ceb.cz/_sys_/FileStorage/download/1/601/sazebnik-cen_ceb_cj_2014_07_01.pdf)
- [53] OECD. The arrangement for officially supported export credits. [online] 2016 [cit. 2016-05-02]  
Dostupné z: <http://www.oecd.org/tad/xcred/theexportcreditsarrangementtext.htm>

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** *Základní podmínky pojištění investic českých právnických osob v zahraničí,*  
rozsah 2 s.

# Příloha A

## Základní podmínky pojištění investic českých právnických osob v zahraničí

1. investor je právnickou osobou splňující požadavek sídla a majetkové účasti podle zákona č. 58/1995 Sb.
2. investor existuje a vykonává činnost, která je předmětem investice, a to minimálně 2 roky před předložením žádosti o pojištění investice v zahraničí, nebo jeho činnost navazuje na právního předchůdce – osobu, která vykonávala uvedenou činnost minimálně 2 roky před předložením žádosti o pojištění investice v zahraničí (netýká se zahraniční společnosti, pokud je nově založená investorem)
3. společnost, která je předmětem investice, je právnická osoba se sídlem mimo území České republiky:

- která je zakládána nebo získávána investorem nebo
- ve které má investor zvýšit svůj podíl nebo
- u které investor vynakládá peněžní nebo jiné peníze ocenitelné hodnoty nebo majetková práva za účelem rozšíření jejího podnikání,

to vše za podmínky, že právnická osoba se sídlem v České republice uvedenou právnickou osobu ovládá tím, že se na jejím základním kapitálu přímo či nepřímo podílí z více než 50 % nebo kontroluje nadpoloviční většinu hlasovacích práv spojených s účastí na základním kapitálu uvedené společnosti nebo může jmenovat většinu členů představenstva, dozorčí rady nebo správní rady nebo jiného obdobného vedoucího orgánu uvedené společnosti.

4. bezproblémová kreditní historie<sup>1</sup> subjektů<sup>2</sup> zúčastněných na investici
5. investice je vynaložena investorem a má formu uvedenou v zákoně č. 58/1995 Sb.
6. investice musí být investorem vynaložena nejméně na dobu 3 let
7. investice je zřízena, resp. vynakládána, v souladu s právním řádem hostitelského státu a investor získal potřebná povolení hostitelského státu
8. nejedná se o investice do:
  - a. výroby zbraní,
  - b. hazardních nebo vysoce spekulativních projektů,
  - c. výroby omamných a psychotropních látek.

9. vyhodnocení vlivu investice na životní a sociální prostředí v zemi jejího určení a neuplatnění mezinárodních sankcí vůči subjektům zúčastněným na investici

<sup>1</sup> bezproblémovou kreditní historií se rozumí, že subjekt zúčastněný na investici nemá záznam v Centrálním registru úvěrů vedeném ČNB nebo jiném obdobném registru úvěrů, resp. registru informací o zpožděných splátkách pohledávek po dobu minimálně

posledních 5 let

2 osoby zúčastněné na investici - investor, společnost, která je předmětem investice (nejedná-li se o nově zakládanou společnost) a příp. zahraniční společnost investora