



Exportní strategie firmy

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6210R015 – Ekonomika a management mezinárodního obchodu
Autor práce: **Tereza Horáková**
Vedoucí práce: doc. PhDr. Ing. Pavla Bednářová, Ph.D.





Zadání bakalářské práce (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Tereza Horáková**
Osobní číslo: E15000201
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: B6210R015 – Ekonomika a management mezinárodního obchodu
Zadávající katedra: katedra ekonomie
Vedoucí práce: doc. PhDr. Ing. Pavla Bednářová, Ph.D.
Konzultant práce: Ing. Libor Voborský
Constellium Extrusions Děčín s. r. o., obchodní ředitel

Název práce: **Exportní strategie firmy**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Teoretická východiska mezinárodního obchodu.
3. Charakteristika vybrané firmy.
4. Analýza konkrétního obchodního případu ve firmě.
5. Vyhodnocení exportní strategie firmy.
6. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek.

Seznam odborné literatury:

- MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4874-0.
- MAJEROVÁ, Ingrid a Pavel NEZVAL. 2011. *Mezinárodní ekonomie v teorii a praxi*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3421-4.
- SVATOŠ, Miroslav. 2009. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-2708-0.
- ALBAUM, Gerald, Edwin DUERR a Alexander JOSIASSEN. 2016. *International marketing and export management*. 8th ed. Harlow, United Kingdom: Pearson. ISBN 978-1-292-01692-4.
- BUCKLEY, Peter J. a Pervez N. GHOURI. 2015. *International business strategy: theory and practice*. New York: Routledge. ISBN 978-0-415-62470-1.
- SALVATORE, Dominick. 2013. *International economics*. 11th ed. Hoboken, NJ: John Wiley. ISBN 978-111-8177-938.
- PROQUEST. 2017. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce:	30 normostran
Forma zpracování:	tištěná / elektronická
Datum zadání práce:	31. října 2017
Datum odevzdání práce:	31. srpna 2019


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




prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2017

Prohlášení

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

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

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

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

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

Datum:

Podpis:

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala své vedoucí bakalářské práce doc. PhDr. Ing. Pavle Bednářové, Ph.D. za odborné vedení práce, cenné rady a připomínky, které mi pomohly k vypracování této práce. Rovněž chci poděkovat Ing. Liboru Voborskému, obchodnímu řediteli společnosti Constellium Extrusions Děčín a Ing. Jiřímu Pravdovi, zaměstnanci společnosti, za vstřícnost, odborné rady a poskytnutí potřebných informací o firmě.

Anotace

Cílem této bakalářské práce je analyzovat a zhodnotit exportní strategii společnosti Constellium Extrusions Děčín, s. r. o. V první části jsou teoreticky vymezeny formy vstupu na zahraniční trhy, rizika související se vstupem, dále obchodní politiky států, Exportní strategie České republiky pro období 2012-2020 a státní podpora vývozu. Následně je představena a popsána společnost, která své produkty exportuje do různých částí světa. V praktické části jsou analyzovány a vzájemně komparovány exportní strategie firmy se zaměřením na stávající trhy v rámci Evropy a exportní strategie se zaměřením na nové trhy - budování pozic mimo Evropu. Správné nastavení exportní strategie pro konkrétní trh je klíčové k dosažení obchodního úspěchu.

Klíčová slova

Analýza trhu, asijská země, Evropa, Evropská Unie, export, mezinárodní obchod, NAFTA trhy, strategie.

Annotation

Export Strategy of a Company

The aim of this bachelor thesis is to analyze and evaluate the export strategy of the company Constellium Extrusions Děčín, s. r. o. The first part includes forms of entry into foreign markets, trade policy of the states, export strategy of the Czech Republic for the period 2012-2020 and state support of export. Subsequently, the company is introduced and described, chosen company exports its products into different parts of the world. In the practical part, the export strategy of the company is analyzed and compared – export strategy with the focus on the existing markets within Europe and the export strategy focusing on new markets - building positions outside Europe are compared. Proper setting of the export strategy is the key to achieve a business success on the market.

Key Words

Market analysis, asian country, Europe, the European Union, export, international trade, NAFTA markets, strategy.

Obsah

Seznam zkratek	10
Seznam obrázků	11
1. Úvod.....	12
2. Obchod	14
2.1 Historický vývoj a význam vnějších ekonomických vztahů	15
3. Teorie mezinárodního obchodu	17
3.1 Merkantilismus.....	17
3.2 Klasické teorie mezinárodního obchodu	17
3.3 Neoklasická teorie.....	19
3.4 Formy zahraničního obchodu	19
3.5 Forma vstupu na zahraniční trhy	20
3.5.1 Prostřednické vztahy.....	21
3.5.2 Výhradní distribuce	21
3.5.3 Obchodní zastoupení	22
3.5.4 Komisionářské vztahy	22
3.5.5 Přímý vývoz.....	23
3.5.6 Licenční obchody	23
3.5.7 Franchising	25
3.5.8 Smlouva o řízení.....	25
3.5.9 Zušlechťovací operace.....	25
3.5.10 Výrobní kooperace	26
3.6 Rizika mezinárodního obchodu a jejich prevence.....	27
3.7 Obchodní politika	28
3.8 Nástroje společné obchodní politiky v rámci EU.....	29
4. Exportní strategie České republiky	33
4.1 Státní podpora českého exportu.....	35
5. Společnost Constellium Extrusions Děčín, s.ro.	38
5.1 Základní informace o skupině Constellium	38
5.2 Představení společnosti	39
5.3 Historie společnosti.....	39
5.4 Výrobky společnosti	41
6. Exportní strategie společnosti	44
7. Analýza exportních strategií	48

7.1 Trh 1A - Spojené státy americké a Kanada	49
7.1.1 Forma vstupu na trh.....	50
7.1.2 Uskutečněné a předpokládané dodávky na trh	51
7.2 Trh 1B – Mexiko.....	51
7.2.1 Forma vstupu na trh.....	52
7.2.2 Uskutečněné a předpokládané dodávky na trh	52
7.3 Trh 2 - vybraná asijská země	53
7.3.1 Forma vstupu na trh.....	54
7.3.2 Uskutečněné a předpokládané dodávky na trh	54
7.4 Trh 3 – Evropa	55
7.4.1 Popis trendů evropského trhu	57
7.4.2 Forma vstupu na trh.....	59
7.4.3 Interní postup při práci s projektem.....	60
7.4.4 Předpokládané dodávky na trh	62
8. Zhodnocení exportních strategií	63
9. Závěr	65
Seznam použité literatury	67

Seznam zkratek

CAD	Kanadský dolar
CCT	Celní sazebník Společenství
CEBRE	Česká podnikatelská reprezentace při EU
ČEB	Česká exportní banka
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DAP	Delivered At Place – Doložka INCOTERMS
DG TAXUD	Generální ředitelství pro daně a celní unii
EGAP	Exportní garanční a pojišťovací společnost
EU	Evropská Unie
FCA	Free Carrier - Doložka INCOTERMS
HDP	Hrubý domácí produkt
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
NAFTA	Severoamerická dohoda o volném obchodu
NATO	Severoatlantická aliance
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OSN	Organizace spojených národů
UNCTAD	Konference OSN o obchodu a rozvoji
UNESCO	Organizace OSN pro vzdělání, vědu a kulturu
USA	Spojené státy americké
USD	Americký dolar
WTO	Světová obchodní organizace
ZO	Zahraniční obchod

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Zahraniční obchod ČR v roce 2016 v národním pojetí v mil. Kč.....	34
Obrázek 2 - Vývoj zahraničního obchodu v ČR v národním pojetí, v mil. Kč	34
Obrázek 3 - Vývoj zahraničního obchodu v ČR v letech 2013 – 2016.....	35
Obrázek 4 - Vývoj produkce v letech 1997-2017 v tunách.....	41
Obrázek 5 - Rozdělení trhu.....	42
Obrázek 6 - Velikosti trhů lehce tvářitelných slitin.....	43
Obrázek 7 - Produkce v roce 2017, v tunách.....	43
Obrázek 8 - Odhadovaná produkce v letech 2018-2022	45
Obrázek 9 - Trh SA a trh HA produkce v r. 2017, tuny	46
Obrázek 10 - Trh SA a trh HA předpokládaná produkce v r. 2022, tuny.....	46
Obrázek 11 - Uskutečněné a předpokládané dodávky na trh USA a Kanady	51
Obrázek 12 - Uskutečněné a předpokládané dodávky na mexický trh.....	53
Obrázek 13 - Uskutečněné a předpokládané dodávky na trh vybrané asijské země	54
Obrázek 14 - Využití hliníku v automobilu.....	56
Obrázek 15 - Vývoj emisí v letech 2000-2025.....	58
Obrázek 16 - Předpokládaný vývoj exportu nových aplikací v letech 2020 – 2022	62

1. Úvod

Význam zahraničního obchodu je zejména pro menší ekonomiky klíčový. Zapojením do mezinárodních ekonomických vztahů dochází k růstu ekonomické úrovně země a také její hospodářské dynamice, avšak obchodování přes hranice států je často časově i ekonomicky náročnější. Rozsah zapojení domácí ekonomiky do mezinárodních obchodních vztahů záleží na její otevřenosti, větší otevřenosti země napomáhá například odstranění obchodních bariér.

Rozvoj mezinárodních obchodních operací českých vývozců je předmětem exportní politiky státu České republiky. Z tohoto důvodu je vládou vypracovávána Exportní strategie České republiky, která obsahuje vize, cíle a opatření týkající se českého exportu. Čeští exportéři mohou využít několika forem státní podpory vývozu, mají možnost využít služeb České exportní banky či agentury CzechTrade. Pokud se společnost rozhodne pro vstup na zahraniční trh, má k dispozici několik forem vstupu na trh. Společnost by před samotným vstupem na trh měla daný trh analyzovat a zvážit své možnosti.

Cílem této práce je analyzovat a na základě provedené analýzy zhodnotit exportní strategii společnosti Constellium Extrusions Děčín, s. r. o. V průběhu práce jsou analyzovány exportní strategie, které jsou aplikovány na tři různé trhy. Práce je rozdělena do dvou částí, v první části jsou popisována teoretická východiska práce a druhá část je věnována praktické rovině práce.

Teoretická část seznamuje s typy obchodu, teoriemi mezinárodního obchodu, formami vstupu na zahraniční trhy a případnými riziky mezinárodního obchodu. Dále je popsána obchodní politika, je vysvětlen rozdíl mezi liberální a protekcionistickou obchodní politikou států a nástroje společné obchodní politiky EU. Další kapitola pojednává o Exportní strategii České republiky pro období 2012-2020 a státní podpoře českého vývozu.

V druhé části je představena společnost Constellium Děčín. Vybraná firma je předním evropským výrobcem hliníkových slitinových výlisků pro širokou škálu aplikací. Společnost své produkty exportuje do různých částí světa a aplikuje odlišné exportní strategie na různé trhy. Práce obsahuje analýzu exportní strategie v rámci Evropy a exportní strategie mimo Evropu. Jsou také analyzovány uskutečněné i předpokládané dodávky na trhy a trendy evropského trhu, zejména v oblasti automobilového průmyslu. Poslední část práce obsahuje zhodnocení a vzájemnou komparaci exportních strategií, je zde zdůrazněna jejich různorodost, ale i výhody a nevýhody zvolených trhů.

2. Obchod

Podle Šterbové (2013) je obchod chápán jako reálná a finanční hospodářská transakce vztahující se ke směně zboží a služeb. Může být také definován jako směna, neboli nákup a prodej komodit, mezi jednotlivci či skupinami lidí (Fojtíková, 2008). Lze jej provádět prostřednictvím barteru neboli výměnným obchodem – statek za statek, nebo nepřímou metodou prostřednictvím peněz.

Z hlediska rozsahu působnosti rozeznáváme:

- vnitřní obchod,
- zahraniční obchod,
- mezinárodní obchod.

Vnitřním obchodem rozumíme působnost obchodu na celostátním a regionálním trhu (Mulačová, 2013). Kupující a prodávající jsou subjekty domácího trhu. Pro obchodníka je působení na domácím trhu nejméně ekonomicky a časově náročné (Baldwin, 2008).

Jak uvádí Mulačová (2013), zahraniční obchod lze definovat jako obchod jedné národní ekonomiky se zahraničím, tj. s jednou či více jinými národními ekonomikami. Týká se výhradně jednoho ekonomického celku ve vztahu k ostatním zemím světa (Buckley, 2015). Předmětem zahraničního obchodu může být zboží, služby a práva duševního vlastnictví. Je historicky nejstarší formou vnějších hospodářských vztahů a hraje důležitou roli v ekonomikách zemí. Rozsah zapojení domácí ekonomiky do zahraničně obchodních vztahů závisí na míře otevřenosti země. Díky globalizaci se otevřenost zemí stále zvyšuje. Podnikání v zahraničním obchodě poskytuje podnikateli nové obchodní příležitosti, podnikatelský rozvoj a růst, ale na druhou stranu klade na podnikatele mnohem větší ekonomické, časové a organizační nároky (Mulačová, 2013).

Mezinárodní obchod je souborem obchodních aktivit mezi větším množstvím zemí či na celém světě. Je zde zahrnut také obchod na jednotlivých vnitřních trzích (Mulačová, 2013). Hlavní podmínkou pro efektivní a úspěšné fungování mezinárodního obchodu je proaktivní legislativa států, tj. odbourávání protekcionistických opatření.

Otevřenost ekonomiky je definována jako podíl hospodářské činnosti věnované mezinárodnímu obchodu. Otevřenost je dána podílem vývozu, dovozu, nebo obratu obchodu na hrubém domácím produktu země (Štěrbová, 2013). Podíl exportu na HDP měří rozsah domácí produkce, který je vyvážen, oproti tomu podíl importu na HDP měří rozsah domácích výdajů, který připadá na dovozy. Otevřenost ekonomiky poskytuje určitou informaci o významu obchodu pro danou zemi.

2.1 Historický vývoj a význam vnějších ekonomických vztahů

Vývoj mezinárodního obchodu můžeme rozdělit do několika období. Prvním je antické období, které trvalo od počátku civilizace do pádu Západořímské říše, a obchod se odehrával mezi kmeny. Největšími obchodními centry byly Řecko a Řím, Babylon či Egypt (Štěrbová, 2013). Druhým obdobím bylo období obchodních stezek, od pádu Západořímské říše do objevení Ameriky roku 1492, obchodní stezky sloužily především k obchodu se zrním, medem, kořením, hedvábím nebo také kovy. Obchod probíhal například zejména v oblasti Arábie, Itálie, Francie, Německa a Byzantské říše. Poté následovala Nová doba od roku 1492 do r. 1870, pro kterou jsou typické nejrůznější rozvoje, například rozvoj námořního obchodu, koloniálního obchodu, průmyslové revoluce a vznik burz. Posledním je moderní období cca od roku 1870, kdy se rozpadla koloniální soustava a docházelo ke změně hospodářských politik a poválečné obnově, zejména po první a druhé světové válce. Dochází také k postupné liberalizaci mezinárodního obchodu, vzniká mezinárodní obchodní systém a integrační seskupení. Podstatnou částí této doby je proces globalizace a integrace států (Svatoš, 2009).

Význam mezinárodního obchodu je pro ekonomiku země klíčový. Zejména pro malé ekonomiky je zapojení do mezinárodního obchodu opravdu důležité (Mulačová, 2013). Obchod se zahraničím má pro ně obecně vyšší význam než pro ekonomiky větších rozměrů. Důvody k zapojení do zahraničního obchodu mohou být různé, například nedostatek přírodních zdrojů, vyšší vnější poptávka po našich produktech nebo příznivý vývoj měnových kurzů. Zapojení do mezinárodního obchodu by mělo vést k růstu ekonomické úrovně a hospodářské dynamiky, zapojením do zahraničního obchodu vzrůstá také samotná otevřenost dané země. Vnější ekonomické vztahy také mohou vést k podpoře mírové spolupráce a snižování rizika konfliktu či k růstu vzdělanosti obyvatel zemí. Pro hodnocení zahraničního obchodu využíváme několika ukazatelů (Spěváček, 2016):

- podíl země na světovém obchodu – ukazuje, zda se pozice země v oblasti mezinárodního obchodu zlepšuje či zhoršuje,
- výše dovozu/vývozu v mezinárodní měně na jednoho obyvatele;
- podíl vývozu na produkci – používá se ke stanovení míry otevřenosti země;
- poměr exportu a importu země k HDP v % - tento ukazatel také slouží ke stanovení míry otevřenosti země, čím menší je ekonomika, tím otevřenější by měla být.

3. Teorie mezinárodního obchodu

Teorie mezinárodního obchodu se snaží vysvětlit, které komodity a proč by mezi sebou měly různé země obchodovat. Snaží se ukázat pozitivní vliv mezinárodního obchodu pro všechny zúčastněné státy (Štrach, 2009).

3.1 Merkantilismus

Merkantilistické ekonomické myšlení převládalo v 17. – 18. století. Hlavní úvahy byly postaveny na myšlence národních zájmů. Obecně lze říci, že Merkantilisté ztotožňovali národní bohatství s penězi. Merkantilisté byli přesvědčeni, že rezervy drahých kovů jsou pro národní hospodářství nezbytně důležité. Věřili, že lze jiné národy ochudit a oslabit tím, že jim prodáme zboží a získáme jejich zlato, neboť tím je připravíme o část jejich národního bohatství. Merkantilisté pokládali zahraniční obchod za hru „s nulovým součtem“ (Fojtíková, 2009). Dle Merkantilistů v mezinárodním obchodě vyhrávali ti, kteří měli aktivní obchodní bilanci a prohrávali ti, kteří ji měli pasivní (Neumann, 2010).

3.2 Klasické teorie mezinárodního obchodu

Na Merkantilismus na přelomu 18. a 19. století navázali angličtí klasikové. Jmenovitě Adam Smith, David Ricardo a John Stuart Mill. Ti ve svých teoriích vyvrátili teorii Merkantilistů, že zahraniční obchod je „hra s nulovým součtem“. A naopak prokázali, že jde ve skutečnosti o „hru s pozitivním součtem“, neboť obchod zvětšuje bohatství všech zúčastněných národů nezávisle na tom, jakou mají obchodní bilanci. Dokázali také, že podstatou přínosů ze zahraničního obchodu nejsou jen toky peněz, nýbrž výhody plynoucí z dělby práce mezi národy (Štrach, 2009).

Teorie absolutní výhody je založena na myšlence, kterou ve své knize vyslovil Adam Smith. Uvádí zde, že tajemství blahobytu světa spočívá v tom, že se každý stát zaměří na výrobky, pro jejichž výrobu má nejlepší předpoklady. Podle A. Smitha je bohatství národů dáno získáváním absolutních výhod vyplývajících ze směny těchto výrobků na zahraničních trzích. Země disponují výhodami přirozenými, které vyplývají z jejich přírodního bohatství a polohy státu, což se projevuje vhodnými klimatickými podmínkami pro pěstování určitých plodin. Další kategorii tvoří výhody získané, které byly zeměmi dosaženy evolučně a projevují se v získaných schopnostech, úrovni vědy a techniky. Národy poté profitují z volného obchodu, protože dovážené produkty jsou pro ně levnější, než kolik by stálo vyprodukování dané komodity v domácí zemi. Avšak tato teorie má některé nedostatky. Obecně teorie absolutní výhody poskytuje méně motivace velkým zemím, které jsou zapojeny do mezinárodního obchodu. Velké ekonomiky vzhledem k objemu produkce mohou snadněji dosahovat úspor z rozsahu produkcí většího množství, a proto vyrábět levněji. Mohly by mít také tendenci exportovat méně své produkce a importovat méně své potřeby (Štrach, 2009).

Autorem druhé klasické teorie – teorie komparativní výhody, byl David Ricardo. Jak uvádí Štrach (2009) teorie Ricarda ukazuje, že mezinárodní obchod je výhodný, i když má dotyčná země absolutní výhodu ve všech obchodovaných statcích. Země by se poté měla vzdát produkce té komodity, kterou vyrábí méně efektivně, ve prospěch komodity, jejíž produkce je více efektivní. Zdrojem komparativní výhody nejsou faktory přirozené či získané, nýbrž rozdíl v nákladech či ve spotřebě zdrojů při produkci statků. Komparativní výrobní náklady můžeme vysvětlit úrovní výrobních procesů a cenou či dostupností výrobních faktorů, kterými jsou práce, půda, kapitál a přírodní zdroje.

Teorii Davida Ricarda dále rozvinul John Stuart Mill tím, že ji rozšířil o teorii reciproční poptávky a mezinárodní směnný poměr (Neumann, 2010). Především teorie předpokládaly, že náklady jsou v jakémsi fixním vztahu k finální ceně. John Stuart Mill ve své teorii předpokládá, že to, za kolik spolu budou země obchodovat, bude ležet někde v intervalu vymezeném právě rozdíly v nákladech (Štrach, 2009). Obchodníci z různých zemí budou ochotni směniti a získat statek za jinou cenu. Tyto odlišné ceny označuje Mill jako národní směnné poměry. Výsledný směnný poměr se zřejmě bude blížit národnímu směnnému poměru země s větší poptávkou po dovozu a bude záviset také na velikosti a vyspělosti dané ekonomiky (Kalínská, 2010).

Na Ricardovu teorii komparativní výhody v průběhu 20. let navázala moderní teorie komparativní výhody, zvaná dynamická teorie komparativní výhody. Tuto teorii formulovali Heckscher a Ohlin, později byly jejich myšlenky doplněny Paulem Samuelsonem. Podle autorů mají země komparativní výhodu v těch statcích, jejichž produkce vyžaduje relativně dostupný výrobní zdroj, tyto statky poté také vyvážejí (Neumann, 2010). Na druhou stranu země většinou dovážejí výrobní faktor, který je pro ně vzácný, není pro ně tak dostupný. Autoři dále předpokládají, že dostupnost uvedených výrobních zdrojů je odlišná v jednotlivých zemích. Jak říká tato teorie, totožné množství vstupů vyústí ve stejné množství výstupů v kterékoli zemi. Rozdíl je tedy založen především na ceně výrobních zdrojů, která by se při volném obchodu mezinárodně vyrovnala.

3.3 Neoklasická teorie

Za zakladatele této teorie jsou považováni Léon Walras (1834-1910) a Alfred Marshall (1842-1924), neoklasická teorie je postavena na mikroekonomických základech se zaměřením na analýzu chování jednotlivců a firem na změnu poptávky. Teorie předpokládá racionalitu subjektů, kteří se podílejí na tržních transakcích, taktéž předpokládá dokonalou informovanost zúčastněných a splnění podmínek dokonalé soutěže, splnění těchto faktorů vede spolu s předpokladem dokonalé mobility výrobních zdrojů k docílení tržní rovnováhy, při které je plně využito výrobních zdrojů. Jak uvádí (Neumann, 2010): „Role peněz byla redukována na oběživo a míru hodnoty, peníze byly vzhledem k makroekonomickým veličinám (HDP, zaměstnanost) považovány za neutrální.“ Rozhodování jednotlivců i firem o alokaci zdrojů, způsob distribuce příjmů a stanovení podmínek pro dosažení rovnováhy byly hlavními studovanými problémy.

3.4 Formy zahraničního obchodu

Zahraniční obchod má řadu tradičních forem a v současné době také řadu forem s nestandardními tržními vazbami, mezi něž se řadí zušlechťovací styk, merchantingové obchody, kvati-tranzitní obchody a jiné. Hranice mezi tradičními a netradičními formami není přesně vymezena, u některých forem je také obtížné klasifikovatelný druh předmětu obchodu (Štěrbová, 2013).

Mezi tradiční formy zahraničního obchodu patří:

- export – tj. přechod zboží a služeb přes hranice státu do zahraničí;
- import – tj. přechod zboží a služeb přes hranice státu ze zahraničí;
- reexport – tj. dovoz zboží rezidentem domácí ekonomiky ze zahraničí s následným exportem, reexport je kombinací importu a exportu;
- reimport – tj. vývoz zboží rezidentem domácí ekonomiky do zahraničí s následným dovozem, reimport je kombinací exportu a importu. (Štěrbová, 2013)

Mezi tradiční formy zahraničního obchodu patří:

- jednoduchý tranzitní obchod – popisuje transakce se zbožím mezi nerezidenty ekonomiky;
- zušlechtovací styk – dovoz zboží nerezidentem domácí ekonomiky ze zahraničí s cílem zušlechtění zboží nebo jeho opravy a následný vývoz;
- kvazi-tranzitní obchod – popisuje dovoz zboží nerezidentem domácí ekonomiky ze zahraničí s následným vývozem do nějaké třetí země zpravidla v rámci stejné ekonomické nebo celní unie;
- merchanting – nákup zboží rezidentem domácí ekonomiky v zahraničí od nerezidenta s následným prodejem stejného zboží jinému nerezidentovi bez toho, aby bylo fyzicky přítomno v dané ekonomice. (Štěrbová, 2013)

3.5 Forma vstupu na zahraniční trhy

Formy vstupů společnosti na zahraniční trhy dělíme podle Machkové (2014) na:

- vývoz a dovoz zboží a služeb,
- formy nenáročné na kapitálové investice,
- kapitálové vstupy na zahraniční trhy.

Konkrétní formu si podnik zvolí podle míry zapojení do mezinárodních operací, rozsahu zahraničních operací, místa působnosti a náročnosti na kapitálové investice (Mulačová, 2013).

Vývoz a dovoz zboží je považován za nejjednodušší způsob vstupu na zahraniční trhy. Podniky si mohou vybrat mezi celou řadou obchodních metod a spolupracovat s různými subjekty, jakými jsou prostředníci, výhradní distributoři, zprostředkovatelé, komisionáři či obchodní zástupci. Mohou také využít exportní aliance či přímého vývozu (Machková, 2014).

3.5.1 Prostřednické vztahy

Prostředníci v mezinárodním obchodě obchodují vlastním jménem, na vlastní riziko a účet. Nakupují zboží od dodavatele na základě běžné kupní smlouvy a toto zboží dále prodávají dalším odběratelům nebo přímo konečnému zákazníkovi. Jejich odměnou je cenová marže, tj. rozdíl mezi zaplacenou nákupní cenou a obdrženou prodejní cenou.

Hlavními výhodami použití nepřímého vývozu, jak uvádí Machková (2014), jsou nižší náklady, eliminace rizik, která se mohou objevit v mezinárodním obchodě. A v neposlední řadě možnost exportu na trhy, které by byly náročné na přímý vývoz. Nevýhodou může být ztráta kontaktu se zákazníkem či ztráta kontroly nad cenami a další distribucí.

3.5.2 Výhradní distribuce

Při vstupu na zahraniční trhy má podnik možnost využít služeb tzv. výhradního prodejce, s tím uzavře rámcovou smlouvu, ve které se dodavatel zaváže, že zboží určené ve smlouvě nebude v určité oblasti dodávat jiné osobě než výhradnímu prodejci (Machková, 2009). Ve smlouvě o mezinárodní výhradní distribuci by mělo být přesně vymezeno smluvní území a zboží určené k prodeji, dále by měly být uvedeny povinnosti distributora, způsob jakým bude obchod probíhat, dodací a platební podmínky, roční obrat, informace o reklamních aktivitách či o případném využití dalších obchodních mezičlánků. Také by bylo vhodné uvést maximální výši prodejní ceny, závazek mlčenlivosti, podmínky pro skladování, možné poprodejní služby, doložka o minimálním odběru zboží nebo zákaz dalšího vývozu.

Výhodou služeb výhradního prodejce je relativně rychlý vstup na zahraniční trh a distribuce zboží prostřednictvím ověřených obchodních cest. Vývozce má možnost proniknout i na vzdálené trhy. Další výhodou je, že distributor obchoduje na vlastní účet, čímž je omezeno riziko platební neschopnosti. Nevýhodou může být možné zablokování vstupu na zahraniční trh, kdy distributor není schopen zajistit distribuci z důvodu přecenění svých sil, proto se využívá doložky, ve které se distributor zavazuje k odběru minimálního množství zboží. Další nevýhodou je samostatnost distributora a možná ztráta kontaktu s cílovým trhem (Machková, 2014).

3.5.3 Obchodní zastoupení

Pokud se rozhodneme vstoupit na zahraniční trh prostřednictvím služeb obchodního zástupce, sjednáváme s ním smlouvu o zprostředkování nebo smlouvu o obchodním zastoupení. V prvním případě se zprostředkovatel zavazuje, že vývozci zprostředkuje uzavření určité smlouvy s třetí osobou. Zájemce se poté zavazuje vyplatit zprostředkovateli odměnu v podobě provize. Ve smlouvě o obchodním zastoupení vystupuje obchodní zástupce jako nezávislý podnikatel, obchoduje na jméno, účet a riziko zastoupeného, za účelem uzavření určitého druhu obchodů nebo k ujednání obchodů jménem zastoupeného. K povinnostem zástupce patří zprostředkovávání obchodů v předem vymezené oblasti, zajištění minimálního obrátu ve stanoveném období a respektování sjednaných podmínek. Zástupce může také nabídnout a poskytnout poradenské služby, vyřizování reklamací či skladování výrobků. K povinnostem zastoupeného patří informovat obchodního zástupce o případných problémech, aktivitách na daném trhu a poskytnout potřebné doklady k obchodování na daném trhu a v neposlední řadě vyplatit provizi. (Machková, 2014)

3.5.4 Komisionářské vztahy

V případě komisionářských vztahů je uzavřena komisionářská smlouva, ve které se komisionář zavazuje vyřídit vlastním jménem obchodní záležitost pro komitenta na jeho účet a komitent se zavazuje vyplatit komisionáři odměnu, zvanou komisi. Zodpovědnou osobou v tomto obchodním vztahu je komisionář, jelikož komisionář přímo uzavírá smlouvy. Po uzavření je povinen ihned převést práva získaná při zařizování dané záležitosti a vše, co získal, na komitenta.

Dokud při prodeji nenabude právo na svěřenou věc třetí osoba, věc zůstává ve vlastnictví komitenta. Když dojde k vyplácení komise, komitent je také povinen uhradit komisionáři náklady, které byly vynaloženy pro splnění závazku. Využití služeb komisionáře je výhodné z důvodu možnosti kontroly nad cenami, jelikož zboží je prodáváno za ceny stanovené komitentem, dále je využíváno známého jména komisionáře, jeho distribučních cest a kontaktů. Nevýhodou může být velká samostatnost komisionáře a vystupování podniku pod jménem komisionáře (Machková, 2014).

3.5.5 Přímý vývoz

Jak uvádí Machková (2014), tato možnost vstupu na zahraniční trh je využívána pro export velkých investičních celků, průmyslových výrobků nebo různých zařízení, které jsou realizovány na základě kupních smluv. Při zvolení přímého vývozu je nutná přítomnost vývozce na zahraničním trhu, jelikož dodávky tohoto zboží jsou komplikované a náročné. Je nutné dokonale znát technickou i obchodní stránku cílového trhu. Výhodou je kontrola vývozce nad výrobkem samotným a nad jeho cenou.

Formy vstupu nenáročné na kapitálové investice podniky využívají v případě, kdy se rozhodnou prostřednictvím svých mezinárodních aktivit uplatnit své výrobky či služby bez investic na zahraničním trhu. Podnik má na výběr z několika možností, jak na trh vstoupit, patří mezi ně licenční obchody, franchising, smlouvu o řízení. Další možností je využití spolupráce v oblasti výroby, kam patří zušlechťovací operace nebo výrobní kooperace či v oblasti výzkumu a vývoje, kde je k dispozici možnost společného výzkumu a vývoje.

3.5.6 Licenční obchody

Podle Machkové (2014, s. 21): „*Termín licence označuje povolení, svolení k činnosti, která není jinak dovolena.*“ V oblasti práv k nehmotným statkům se licence využívá k vyjádření souhlasu k využití nehmotného statku jinou osobou, například při výrobě podle vynálezu, který je chráněn patentem.

Při udělení licence vzniká mezi účastníky právní vztah, kde majitele výlučného práva nazýváme poskytovatelem a druhého účastníka nabyvatelem. Poskytovatel uděluje nabyvateli právo využívat licence a ten ho přijímá. Rozlišujeme různé licence k využití předmětů průmyslového vlastnictví, patří sem licence k využívání patentů, průmyslových vzorů, užitných vzorů, ochranných označení nebo licenci k využití know-how (Mulačová, 2013). Podnik si ovšem musí dát pozor na dobu platnosti konkrétní formy průmyslového vlastnictví, některá forma není časově omezena, jiné jsou na určitý počet let s možným prodloužením, anebo bez možnosti prodloužení.

Prodej licence k využívání průmyslového vlastnictví je využíváno v těchto případech:

- podnik nemá možnost zavést výrobu, kde by využila své vynálezy, nebo jiné poznatky,
- obchodní bariéry neumožňují přímou formu vstupu do určitých teritorií, je tedy využito prodeje práv k průmyslovému vlastnictví, což umožňuje vstup na konkrétní trh,
- politicky nestabilní trh nebo nedostatečný potenciál cílového trhu,
- prodej práv je spojen výhodným exportem zboží,
- výměna technologií za dovezené licenční výrobky vyrobené v zahraničí, aj.

Podnik také může přistoupit k nákupu práv k zahraničním nehmotným statkům z důvodu:

- nedostatečných prostředků k vlastnímu výzkumu a vývoji,
- podnik není schopen dosáhnout vlastního originálního řešení, jelikož zahraniční patentová ochrana je natolik silná,
- podnik se rozhodne pro rozšířený export výrobků, jejichž části jsou v zahraničí chráněny patenty.

Mezi významnými světovými firmami je poměrně rozšířenou formou spolupráce vzájemné poskytování licencí. Podniky si výsledky svého výzkumu a vývoje pečlivě hlídají, ale na druhé straně jsou ochotny si vyměňovat svá práva nebo znalosti, aby předešly možným ztrátám v případě duplicitního výzkumu (Mulačová, 2013).

3.5.7 Franchising

V tomto smluvním vztahu se poskytovatel, zvaný franšizér, zavazuje poskytnout know-how včetně zabezpečování služeb a systému řízení. Nabyvatel franšizy, zvaný franžizant se naopak zavazuje zaplatit stanovený poplatek za využívání know-how, zaškolení personálu a technické pomoci franšizéra. Franšiza je podobná licenci, ale v tomto smluvním vztahu je dodržována jednotná obchodní politika a probíhají důsledné kontroly od franšizéra.

Franšizérem je obvykle úspěšná a významná firma ve svém oboru, franšizantem poté bývají živnostníci a malé firmy, tvořící poskytovateli franchisingovou síť. Franchising je pro nabyvatele výhodnější než nákup komerčních prostor v centru města, je mu navíc poskytována dobrá image a výhoda podnikání pod zavedenou, silnou značkou. Přesto však podniká na svůj účet a ekonomické výsledky se odvíjejí od jeho úsilí a motivace. Návratnost vynaložených investic bývá zpravidla rychlejší kvůli optimalizaci nákladů a rychlejšímu obratu zásob (Machková, 2014).

3.5.8 Smlouva o řízení

Tohoto smluvního typu je využíváno zejména firmami z vyspělých zemí. Předmětem smlouvy je poskytnutí řídicích znalostí a řídicích manažerů na smluvním základě. Stejně jako u franchisingu se jedná o přenos osvědčené koncepce. Řídicích vlastností je využíváno v rozvojových zemích a tranzitních ekonomikách, například v oblasti služeb, výrobního závodu nebo v případě poradenských služeb.

3.5.9 Zušlechťovací operace

Zušlechťovací operace jsou častou formou zapojení českých podniků do mezinárodní spolupráce, spočívají na zpracování nebo přepracování surovin, materiálů nebo polotovarů do vyššího stupně zpracování, popřípadě do finální podoby hotového výrobku. Podniky jich využívají zejména kvůli nižším nákladům na přepracování v zahraničí, to souvisí se mzdovými, materiálovými či dopravními náklady v dané zemi. Je uzavírána smlouva o díle, ve které se zhotovitel zavazuje pro objednatele provést na své nebezpečí a svůj náklad dílo a objednatel se zavazuje dílo převzít a zaplatit za něj. Dílem se rozumí zhotovení určité věci nebo stavby, její údržba, oprava nebo úprava kde dojde k jinému výsledku.

Operace dělíme na aktivní a pasivní. O aktivní operaci se z hlediska zhotovitele jedná v případě, kdy zahraniční objednatel dodá českému podniku materiál nebo polotovary ke zpracování. Této formy je využíváno nejčastěji u konfekce, kdy je objednatelem využívána kvalifikovaná a levná pracovní síla. V případě pasivní operace je objednatelem český subjekt, který vyváží materiál nebo polotovary do zahraničí a po jejich zpracování je opět dováží do země vývozu (Machková, 2014).

3.5.10 Výrobní kooperace

Mezinárodní výrobní kooperace jsou formou spolupráce, kde je výrobní program rozdělen mezi výrobce z různých zemí, finální výrobek je následně kompletován jedním nebo více výrobci. Ve spolupráci je využíváno zejména rozdílů v nákladovosti jednotlivých dílů či finálních výrobků, zdrojů financování, dostupnosti výrobních zdrojů, know-how aj. (Machková, 2014)

Kapitálových vstupů na trh, jak uvádí Machková (2014), využívají hlavně velké, finančně silné firmy, které realizují strategii mezinárodního rozvoje na globální úrovni. Příliv přímých zahraničních investic je vítán zejména do zpracovatelského průmyslu a do některých odvětví služeb. Tyto investice přinášejí kapitál, který je nutný pro přestavbu podniků na více moderní, na nákup potřebných technologií, vytváření podnikatelských příležitostí a nových pracovních míst. Hlavní institucí, která v České republice podporuje příliv těchto investic agentura CzechInvest, kterou spravuje Ministerstvo průmyslu a obchodu.

Mezi základní kapitálové vstupy na zahraniční trhy patří portfoliové investice a přímé zahraniční investice. Mezi portfoliové investice patří nákup akcií nebo jiných cenných papírů, za přímé zahraniční investice jsou považovány kapitálové vklady, vnitrofiremní půjčky či reinvestovaný zisk. Přímé kapitálové investice v zahraničí jsou prováděny formou akvizic a fúzí podniků, založení nového podniku, či formou strategických aliancí nebo společného podnikání.

3.6 Rizika mezinárodního obchodu a jejich prevence

Riziko je nutné považovat jako neoddělitelnou součást podnikání. Podniky, které se rozhodnou pro mezinárodní podnikání, mohou postihnout různá rizika (Machková, 2015). Tato rizika nelze zcela vyloučit, ale dají se identifikovat, analyzovat a následně měřit a vyhodnotit (Machková, 2014). Po vyhodnocení podnik navrhne opatření vedoucí k jejich eliminaci nebo se rozhodne, zda je podstoupí a v jakém rozsahu. Zahraniční vazby firem mohou ovlivňovat rizikovost také pozitivně. Pokud podnik prodává své výrobky nejen v domácí zemi, ale také na zahraničních trzích, snižuje tak svou závislost na domácím trhu. Pokud se poptávka po výrobcích v jedné zemi sníží, nemusí to pro podnik znamenat ekonomické ohrožení. Poptávka v jiné zemi se může navýšit a podniku se opět navýší tržby.

Jak uvádí Machková (2014), rizika mezinárodního obchodu dělíme na:

- teritoriální,
- kurzová,
- tržní,
- komerční,
- přepravní,
- riziko odpovědnosti za výrobek.

Podniky se proti rizikům mohou zajistit, či podniknout prevenci proti případným rizikům (Svatoš, 2010). Jedním způsobem je sjednání doložek u sjednaných kontraktů. Pokud nastane situace, která je v doložce uvedena a podniku by měla vzniknout ztráta nebo jiná nepříznivá situace, doložka zajistí, že ztráta bude co nejnižší. Dalším způsobem je pravidelná analýza všech aspektů, jakými jsou například prostředí, ekonomická situace v zemi či situace obchodních partnerů. Pokud podnik nemá možnost provést průzkum sám, může využít služeb bank či specializovaných firem a agentur. U kurzového rizika neexistuje absolutní ochrana. Podnik se může ochránit zvolením správné měny pro obchodování.

3.7 Obchodní politika

Podle L. Štěrbové (2013, s. 99) je „obchodní politika státu souhrnem záměrů, strategií, zásad, opatření, smluv a institucí, vytvářeným a koncipovaným na úrovni vlády a směřující k podnikatelským subjektům domácím i zahraničním.“ Prostřednictvím obchodní politiky vlády států ovlivňují podnikatelské prostředí a obchodní vztahy s cílem zajistit optimální ekonomický vývoj národního hospodářství (Kalínská, 2010). K zajištění proporcionality a vzájemnosti ekonomických vztahů se zahraničím, ovlivňování vývozu a dovozu zboží, struktury zahraničního obchodu a vytváření institucí pro rozvoj hospodářských vztahů, využívají státy obchodně politické nástroje (Fojtíková, 2009). Obchodní politika má dva základní typy, liberální obchodní politiku a protekcionistickou. U prvního typu zastánci prosazují volný obchod, oproti tomu zastánci protekcionismu prosazují ochranářský přístup. Ani u jednoho typu nelze jednoznačně určit, zda má pozitivní nebo negativní dopady na ekonomiku. Vždy záleží na konkrétních ekonomických souvislostech a jiných možných vazbách, je také nutné zvažovat krátkodobé i dlouhodobé dopady těchto směrů (Kalínská, 2010).

Prvním typem obchodní politiky je liberalismus, který je chápán jako odstranění překážek obchodu, otevření všech sektorů domácího trhu zahraniční konkurenci a úplné odstranění proexportních, přímých i nepřímých podpor státu. Důsledkem liberální obchodní politiky je větší otevřenost ekonomiky a rozšíření možností pro tuzemské výrobce (Kalínská, 2010).

Jak uvádí Fojtíková (2009) zastánci liberalismu uvádějí, že volný obchod přináší zisky spotřebitelům. Z pohledu nižší spotřebitelské ceny a zvýšené kvality prodávaného zboží. Dalším ziskem je zisk v oblasti výroby, kdy se země může specializovat pouze na statky, u nichž má absolutní výhodu či komparativní výhodu. Liberální obchodní politika také napomáhá při řešení inflace, díky vyšší konkurenci na trhu dochází ke snižování cen. Do domácí ekonomiky se také propustí zahraniční vlivy na domácí výrobu a výrobkové portfolio, může docházet ke změně výrobkové struktury. Negativním vlivem mohou být například nižší mzdy a zvýšení nezaměstnanosti, nebo také vyšší zranitelnost ekonomiky, jelikož země může být závislá na importu určitého statku (Kalínská, 2010).

Protekcionismus je naopak chápán jako směr chránící domácí ekonomiku před vlivem zahraničí. Při aplikaci protekcionismu se státy snaží prosadit obchodní bariéry vůči zahraniční konkurenci. Podle zastánců protekcionismu má ochrana domácího trhu pozitivní vliv na zaměstnanost a přispívá k dosažení makroekonomické stability. Omezí se také závislost na dovozech ze zahraničí a podpoří se rozvinutí tzv. nerozvinutých průmyslů zejména v rozvojových zemích (Fojtíková, 2009). Především v dobách finanční či ekonomické krize lze pozorovat nárůst protekcionistických opatření, kdy se vlády snaží ochránit domácí ekonomiky (Kalínská, 2010).

3.8 Nástroje společné obchodní politiky v rámci EU

Jak uvádí Fojtíková (2008) nástroje obchodní politiky Evropské unie členíme na autonomní a smluvní. Autonomní obchodní politika zahrnuje opatření týkající se importu a exportu zboží, která EU uplatňuje mimo rámec sjednaných smluvních závazků vůči třetím zemím. Používá je jednostranně, tedy autonomně. Smluvní obchodní politika zahrnuje veškerá smluvní ujednání mezi EU a třetími zeměmi o importu a exportu zboží. V této kapitole si popíšeme konkrétní nástroje společné obchodní politiky.

Obranné nástroje jsou využívány s cílem zajistit spravedlivý obchod a ochranu zájmu EU. Jejich užívání musí být v souladu s mnohostrannými pravidly World Trade Organization (WTO). Mezi obranné nástroje patří dle Fojtíkové (2008):

- Antidumpingová opatření – toto opatření je přijímáno proti dovozům výrobků, které jsou na domácím trhu Společenství prodávány za tzv. dumpingové ceny. Tyto ceny jsou nižší, než je cena stanovená na domácím trhu. Nebo mohou být výrobky prodávány za cenu, která je pod úrovní výrobních nákladů.
- Vyrovnávací opatření – jsou v rámci EU uplatňována v případě, když vlády třetích zemí poskytují svým výrobcům dotace na výrobu daného statku a pomáhají tedy tímto způsobem snižovat výrobní náklady nebo vývozní cenu. Toto může ohrozit výrobce v rámci Společenství, v případě, že produkuje totožné výrobky ale za vyšší cenu, než ve třetích zemích. U dovezených výrobků, u kterých se prokáže dotace na jeho výrobu, EU uvalí na dovozy těchto výrobků tzv. vyrovnávací clo.

- Obchodně politická ochranná opatření – EU aplikuje vůči členům WTO v případech, kdy dochází k dovozu určitých výrobků v tak zvýšeném množství a za takových podmínek, že to vede k újmě u výrobního odvětví Společenství.

Přesným opakem obranných nástrojů jsou nástroje ofenzivní, které EU realizuje prostřednictvím Mechanismu obrany před nedovolenými překážkami obchodu. Cílem je odstraňovat překážky při obchodování s třetími zeměmi (Fojtíková, 2008).

Součástí autonomních nástrojů jsou nástroje tarifní a netarifní, pomocí kterých EU dosahuje stanovených cílů a priorit, které si vytyčila ve svých smlouvách či strategiích.

Mezi tarifní nástroje, jak uvádí Fojtíková (2008) patří:

- celní sazebník Společenství,
- celní kvóty – jsou stanoveny množstvím zboží, které může být v daném období propuštěno do režimu volného oběhu za zvýhodněnou celní sazbu. Pro všechny členy EU jsou tyto kvóty společné. Celní kvóty jsou spravovány Generálním ředitelstvím pro daně a celní unii (DG TAXUD)
- celní stropy – jsou stanoveny množstvím zboží, které může být v daném období propuštěno do režimu volného oběhu za zvýhodněnou celní sazbu. Na rozdíl od celních kvót může být tato zvýhodněná celní sazba používána i po překročení stanoveného množství do okamžiku, kdy na základě podnětu od některého členského státu EU je uplatňování ukončeno. Pro všechny členy EU jsou tyto stropy stejné.

Celní sazebník Společenství neboli Common Customs Tariff (CCT) udává výši cel, včetně popisu zboží, ke kterému se cla vážou. Sazebník je rozdělen do tří částí. První část se věnuje Všeobecným a zvláštním ustanovením, ve druhé části najdeme konkrétní výše celních sazeb a poslední část sazebníku zahrnuje přílohy. V těchto přílohách jsou informace o zemědělských výrobcích, farmaceutických látkách, zvýhodněném sazebníku či kvótách. Cla dělíme podle účelu, směru pohybu, podle způsobu výpočtu nebo stupně regulace (Fojtíková, 2008).

Podle Fojtíkové (2009) se cla dělí podle účelu:

- Clo fiskální – zakládá se na opatřeních potřebných zdrojů, které slouží k financování státních výdajů, zejména v hospodářsky méně vyspělých zemích.

- Clo ochranné – zakládá se na zajištění ochrany výrobců na domácím trhu před importem zboží ze třetích zemí. Tyto výrobky se clem zdražují a znesnadňuje se tak jejich vnikání na domácí trh. Ochranná cla mohou mít různou podobu, například clo preferenční, diferenční, vyrovnávací, antidumpingové, kompenzační či odvetné.

Podle způsobu výpočtu:

- Clo valorické – vyjádřeno procentní sazbou z hodnoty zboží (Salvatore, 2013).
- Clo specifické – vyjádřeno pevnou částkou za fyzickou jednotku zboží.
- Clo smíšené – je kombinací valorického a specifického cla, smyslem je odstranění vlivu zahraničních cen na kolísání cen na domácím trhu.
- Clo diferencované – má podobu diferencovaného valorického cla a je vyměřováno z celní hodnoty zboží s ohledem na situaci na domácím trhu (Machková, 2009).

Podle směru pohybu zboží:

- Clo dovozní – nejpoužívanější clo, používáno zejména z protekcionistických důvodů.
- Clo vývozní – v praxi používáno minimálně, může být zavedeno z ochranných či finančních důvodů.
- Clo tranzitní – v řadě zemí nahrazeno dálničními poplatky, ve vyspělých zemích bylo po podepsání barcelonské Konvence o svobodě tranzitu z roku 1921 zrušeno (Machková, 2009).

Podle stupně regulace:

- Autonomní clo – jedná se o jednostranné rozhodnutí státu o zavedení cla, dosahuje vyšších hodnot a je používáno při obchodu se zeměmi, se kterými daná země nemá uzavřeny žádné obchodní dohody nebo tyto země nejsou členy WTO.
- Smluvní clo – je používáno na základě dvoustranných či mnohostranných smluvních závazků (Fojtíková, 2009).

Netarifní nástroje obchodní politiky:

Na rozdíl od tarifních nástrojů jsou netarifní nástroje těžce kvantifikovatelné. I přes liberalizaci obchodu jsou tyto nástroje stále uplatňovány zejména v hospodářsky vyspělých zemích. Podle klasifikace UNCTAD jsou netarifní nástroje rozděleny na technická a netechnická opatření (UNCTAD, 2015). Mezi technická opatření patří například technické bariéry obchodu či kontrola před odesláním zboží. Do netechnických opatření patří finanční kontrola, kontrola cen včetně dodatečných daní a poplatků či opatření týkající se vývozu.

Smluvní nástroje vstupují v platnost na základě mezinárodních ujednání. Dohody a ujednání WTO jsou pro většinu států základním smluvním rámcem. Do smluvního rámce ale nepatří jen dohody WTO, ale také obchodní dohody, dohody o volném obchodu či integračních seskupení. Definice smlouvy podle Kalínské (2010, str. 100): „*Smlouvou se rozumí politické ujednání, které upravuje vzájemné hospodářské vztahy mezi smluvními stranami a stanovuje pro tyto vztahy rámcovou úpravu právního postavení fyzických a právnických osob jedné smluvní strany na území strany druhé.*“ Historicky nejstarší formou smluvních nástrojů je mezinárodní smlouva. Mezinárodní smlouvy se zpravidla dělí do těchto kategorií:

- podle počtu smluvních stran: bilaterální dohody, vícestranné a multilaterální
- podle možnosti přístupu dalších států k multilaterální dohodě: uzavřené, otevřené a polootevřené smlouvy;
- forma uzavření smlouvy: písemné a ústní.

Bilaterální dohody se nejčastěji týkají volného obchodu či ekonomické spolupráce mezi vybranými státy. Vícestrannou dohodou se rozumí také dohoda o volném obchodu nebo o vyšším stupni integračního seskupení. Mezi vícestranné dohody patří například integrační seskupení NAFTA (Severoamerická dohoda o volném obchodu) a EU, nebo také dohody v rámci UNCTAD - Konference OSN o obchodu a rozvoji (Kalínská, 2010). Mnohostrannými dohodami jsou poté nejčastěji dohody WTO (Světové obchodní organizace). Všechny smlouvy uzavřené v rámci WTO musí respektovat základní principy. Tyto principy jsou nediskriminace, postupná liberalizace, podpora konkurence, transparentnost a rozvojový princip. (Euroskop.cz, 2017)

4. Exportní strategie České republiky

Podporu exportu, zahraničních investic a cestovního ruchu můžeme zahrnout do jedné z priorit vlády České republiky. Vize, cíle a rovněž opatření jsou obsaženy v Exportní strategii České republiky pro období 2012 až 2020. Dosahování specifických cílů Strategie je předmětem exportní politiky státu. Tato strategie má za úkol otevřít českým exportérům nové trhy a poskytnout co nejlepší státní podporu. Strategie pro období 2012 – 2020 je postavena na třech pilířích. Prvním je zpravodajství pro export, druhým rozvoj exportu a posledním podpora obchodních příležitostí. Součástí je také dvanáct projektů, pro každý jsou uvedeny hlavní cíle a atributy. (BusinessInfo.cz, 2012)

Vizi Exportní strategie je maximální využití synergií plynoucích z proexportních a dalších aktivit státu, které povedou k maximálnímu usnadnění úspěchu českých vývozců na zahraničních trzích. Další vizí je otevření dveří na zahraničních trzích pro všechny typy exportérů. K naplnění zmíněných misí byl stanoven hlavní cíl a také specifické cíle Exportní strategie. (BusinessInfo.cz, 2012)

Mezi hlavní cíl patří nárůst počtu vývozců a zvyšování objemu exportu a z něj plynoucích přínosů. Součástí hlavního cíle je zvýšení exportu per capita o 25 % do roku 2020, s tím, že kontrolní cíl pro rok 2016 je 12 %. Dále zvýšení vývozců o 15 % do roku 2020 a posledním je zvýšení počtu vývozců malých a středních podniků o 50 % do roku 2020. Mezi specifické cíle Strategie patří diverzifikace exportu do zemí mimo EU. Strategie definuje 12 prioritních zemí, kterými jsou Brazílie, Irák, Indie, Kazachstán, Mexiko, Srbsko, Turecko, Vietnam, USA, Ukrajina, Ruská federace a Čínská lidová republika. Dalšími specifickými cíli jsou posun českých vývozců v hodnotových řetězcích do segmentů a odvětví s vyšší přidanou hodnotou a maximální využití pozitivních synergií jednotlivých činností státu pro export a úspor vyplývajících z komplementarity aktivit, efektivní koordinace a kooperace všech zapojených subjektů. (BusinessInfo.cz, 2012)

Na následujícím *Obrázku 1* je znázorněn zahraniční obchod České republiky v roce 2016 v národním pojetí. Jak je z dat patrné, bilance zahraničního obchodu byla v červenci a prosinci roku 2016 pasivní. Pasivní obchodní bilanci můžeme přisuzovat vyššímu nákupu zboží ze zahraničí zejména kvůli vánočním nákupům nebo například zvýšenému importu automobilů. V letních měsících může být nákup tohoto statku vyšší, lidé jezdí na dovolenou do zahraničí a díky tomu mohou obnovovat svůj vozový park. (ČSÚ, 2016)

Rok	Měsíc	Sezónně neočištěná data				Sezónně očištěná data			
		Vývoz (FOB)	Dovoz (CIF)	Obrat	Bilance (FOB/CIF)	Vývoz (FOB)	Dovoz (CIF)	Obrat	Bilance (FOB/CIF)
2016	leden	256 084	235 194	491 278	20 890	274 670	259 371	534 041	15 299
	únor	279 095	259 199	538 294	19 896	280 088	267 487	547 575	12 602
	březen	291 622	270 696	562 318	20 927	272 679	262 141	534 820	10 539
	duben	284 184	260 321	544 505	23 863	272 012	254 077	526 089	17 935
	květen	279 617	262 740	542 357	16 877	266 662	251 286	517 948	15 376
	červen	295 345	275 301	570 646	20 045	276 541	262 521	539 062	14 020
	červenec	226 868	227 077	453 945	- 209	260 847	250 754	511 601	10 093
	srpen	262 624	255 299	517 923	7 325	279 866	262 814	542 680	17 051
	září	288 613	269 242	557 855	19 371	271 400	256 267	527 667	15 132
	říjen	284 766	270 068	554 834	14 699	276 216	262 336	538 552	13 879
	listopad	302 981	294 653	597 634	8 328	275 723	265 349	541 072	10 374
	prosinec	247 306	255 663	502 969	- 8 357	277 179	267 623	544 802	9 556

Obrázek 1 - Zahraniční obchod ČR v roce 2016 v národním pojetí v mil. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2016

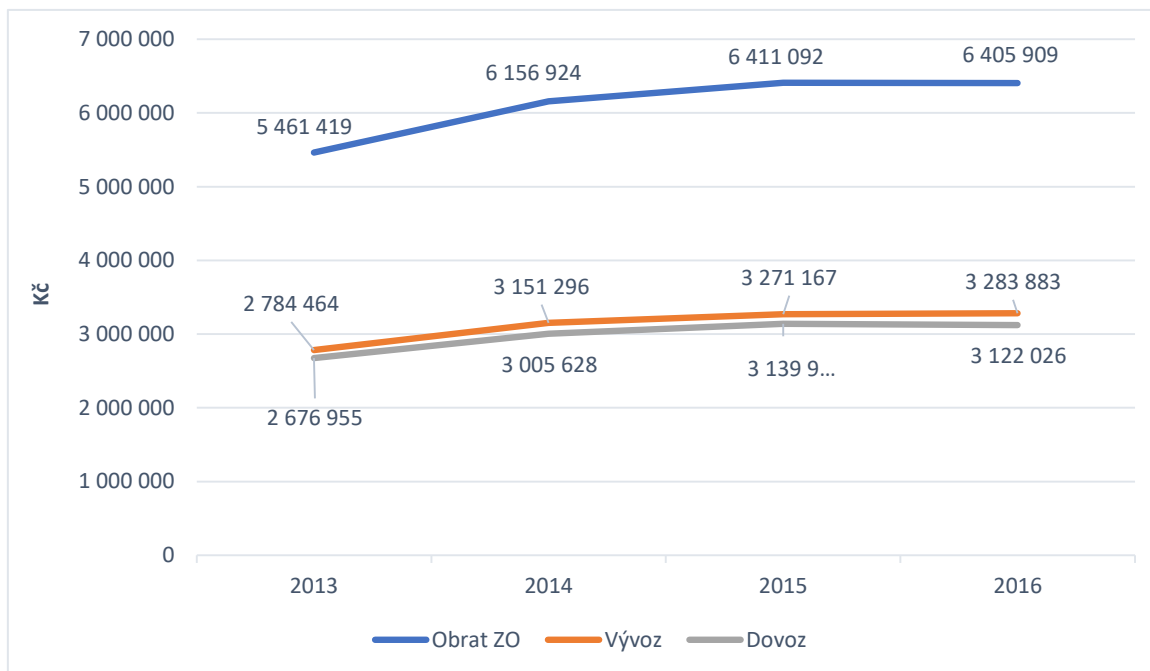
Na *Obrázku 2* je zachycen vývoj zahraničního obchodu v letech 2013 – 2016. Ze sezónně očištěných dat je patrné, že obrat zahraničního obchodu v roce 2014 vzrostl o +12,7 % oproti roku 2013. Meziroční nárůst v roce 2015 byl +4,1 % a v roce 2016 byl pokles oproti předešlému roku -0,9 %. Pro porovnání nárůst zahraničního obchodu od roku 2013 do roku 2016 je +17,3 %, konkrétně nárůst o 944,5 miliard Kč.

Rok	Sezónně neočištěná data				Sezónně očištěná data			
	Vývoz (FOB)	Dovoz (CIF)	Obrat	Bilance (FOB/CIF)	Vývoz (FOB)	Dovoz (CIF)	Obrat	Bilance (FOB/CIF)
2013	2 786 230	2 679 711	5 465 941	106 518	2 784 464	2 676 955	5 461 419	107 511
2014	3 149 198	3 003 189	6 152 387	146 009	3 151 296	3 005 628	6 156 924	145 667
2015	3 262 972	3 131 994	6 394 966	130 976	3 271 167	3 139 925	6 411 092	131 240
2016	3 299 105	3 135 453	6 434 558	163 655	3 283 883	3 122 026	6 405 909	161 856

Obrázek 2 - Vývoj zahraničního obchodu v ČR v národním pojetí, v mil. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2016

Vývoj zahraničního obchodu České republiky je pro lepší představu graficky znázorněn na *Obrázku 3*. U zmíněných let a položek je patrná vzestupná tendence, až na rok 2016, kde u obratu ZO a dovozu můžeme vidět pokles oproti předešlému roku. V roce 2016 zahraniční obchod mírně poklesl. (ČSÚ, 2016)



Obrázek 3 - Vývoj zahraničního obchodu v ČR v letech 2013 – 2016

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2016

4.1 Státní podpora českého exportu

Státní podpora českých exportérů je v České republice realizována mnoha způsoby. Jak již výše zmíněnou Exportní strategií, tak různými odbornými semináři, veletrhy, konferencemi či prostřednictvím podnikatelských misí do zahraničí. (BusinessInfo.cz, 2017)

Online informace pro české exportéry jsou dostupné na portálu BusinessInfo.cz, což je oficiální informační a komunikační portál státní správy. Gestorem projektu je Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky, ale projekt realizuje příspěvková organizace Česká agentura na podporu exportu, neboli CzechTrade. Čeští vývozci zde najdou nejrůznější podklady, návody, formuláře a informace týkající se jednotlivých zemí. Dostupná je také Databáze přístupu na trhy třetích zemí, která umožňuje získání informací týkající se pronikání a expanze na vnější trhy. Další možností k získání informací je Zelená linka pro export, jejímž zřizovatelem je opět Ministerstvo průmyslu a obchodu a Klientské centrum pro export. Tato bezplatná linka slouží především k ušetření času a jsou zde opět poskytovány nejrůznější informace týkající se exportu do zahraničí či importu do tuzemska. (BusinessInfo.cz, 2017)

K osobní návštěvě slouží jednotné kontaktní místo Ministerstva průmyslu a obchodu, agentury CzechTrade a Ministerstva zahraničních věcí, tedy Klientské centrum pro export. Zde jsou podnikatelům poskytovány konzultace, služby Centra jsou poskytovány na základě Katalogu služeb jednotné zahraniční sítě a Klientského centra pro export. Jsou zde obsaženy všechny dostupné služby a poradenství. Další službou, kterou poskytuje MPO, jsou Jednotná kontaktní místa, což je integrovaná služba pro podnikatele. Pomáhají zejména v oblasti poskytování služeb v rámci vnitřního trhu EU. V případě obchodních sporů existuje služba SOLVIT, která nabízí řešení sporů na vnitřním trhu. (BusinessInfo.cz, 2017)

Další možností, kde čeští exportéři obdrží správné informace, jsou zahraniční kanceláře agentury CzechTrade. Služby jsou poskytovány na základě asistence vývozců v zahraničí prostřednictvím sítě zahraničních kanceláří. V roce 2015 měl CzechTrade 46 těchto kanceláří, které vyřídily 1 996 objednávek, ve spolupráci s touto agenturou bylo ověřeno 122 vývozních případů. Agentura také pořádá již zmíněné konference, semináře a firemní školení na míru. (BusinessInfo.cz, 2017)

Financování exportu je realizováno Českou exportní bankou, a. s. (ČEB). ČEB je bankovní instituce poskytující státní podporu vývozu, poskytuje úvěry a další služby, které jsou spojeny s vývozem. Veškeré poskytované služby jsou v souladu s mezinárodními pravidly, zejména doporučeními OECD. Pojištění exportu zajišťuje Exportní garanční a pojišťovací společnost, a. s. (EGAP). Nabízenými produkty pokrývá veškeré fáze realizovaných obchodních případů. Nabízí několik typů pojištění a spolupracuje se všemi bankami na českém trhu. (BusinessInfo.cz, 2017)

K prezentaci a obhajobě českých podnikatelských zájmů v Bruselu byla zřízena Česká podnikatelská reprezentace při EU (CEBRE). CEBRE má podporu MPO prostřednictvím agentury CzechTrade, v Bruselu spolupracuje s Velvyslanectvím České republiky v Belgii. V zahraničí poté propaguje Českou republiku agentura pro podporu podnikání a investic, CzechInvest (CzechInvest, 2017). Tato organizace je opět podřízena MPO a dojednává tuzemské a zahraniční investice pro Českou republiku. (BusinessInfo.cz, 2017)

Mezi další podpůrné nástroje patří Asociace malých a středních podniků a živnostníků v ČR, která vydává exportně laděný časopis TRADE NEWS. Dále Hospodářská komora České republiky, což je největší organizace sdružující podnikatele na území České republiky. K podpoře českých exportérů slouží také síť zastupitelských a generálních konzulátů České republiky. Čeští exportéři mají na výběr z mnoha podob státní podpory. Veškerá podpora je realizována v souladu s konkrétní Exportní strategií pro dané období. (BusinessInfo.cz, 2017)

5. Společnost Constellium Extrusions Děčín, s.ro.

5.1 Základní informace o skupině Constellium

Společnost, kterou jsem si vybrala pro analýzu v mé bakalářské práci, se nazývá Constellium Extrusions Děčín, s.r.o. se sídlem v České republice. Společnost je součástí skupiny Constellium, se sídlem v Amsterdamu. Společnost Constellium navrhuje a vyrábí inovativní hliníkové produkty pro širokou škálu aplikací.

Počátek společnosti sahá až do roku 1855, kdy byla založena společnost Pétiney, hlavní hliníkový konglomerát. V roce 2000 došlo ke sloučení společností Alcan Aluminium Ltd. a Alusuisse. Společnost Alusuisse byla založena roku 1888 a Alcan v roce 1902. V roce 2003 získala společnost Alcan firmu Pétiney. Samotný Alcan byl v roce 2007 převzat těžebním gigantom Rio Tinto Alcan. V lednu roku 2011 Rio Tinto prodalo 51 % Alcan Engineered Products společnosti Apollo, 10 % FSI a ponechalo si zbylých 39 %. Ve stejném roce bylo Alcan Engineered Products přejmenováno na Constellium, jak ho známe nyní. (Interní materiály společnosti)

V rámci skupiny pracuje přibližně 11 000 zaměstnanců na plný úvazek, společnost disponuje 26 výrobními místy ležícími v Evropě, Severní a Střední Americe a také v Číně. V roce 2017 příjmy společnosti dosáhly 5,2 miliard EUR. (Constellium, 2017)

Společnost má také vlastní technologické centrum C-TEC ve Francii a jeho nové centrum najdeme také v Plymouthu, ve státě Michigan. Další technologické centrum vzniklo jako společný projekt skupiny Constellium a Univerzity Brunel v Londýně. Toto centrum se specializuje na současné požadavky automobilového průmyslu, zejména na urychlování vývoje a zrychlování uvádění výrobků na trh. Výrobky společnosti jsou rozděleny do třech základních výrobních divizí, kterými jsou Letectví a doprava, Obalové a automobilové válcované produkty, Automobilové konstrukce a průmysl. Na trhu leteckého průmyslu je skupina Constellium globálním lídrem a na trhu obalových materiálů z hliníku je předním integrovaným dodavatelem.

5.2 Představení společnosti

Děčínský závod je předním evropským výrobcem hliníkových slitinových výlisků. Constellium Děčín vyrábí výlisky ze slitin hliníku, jakými jsou hliníkové profily, trubky a tyče, a to v lehce a těžce tvářitelných slitinách, kterých je kolem 80 druhů v řadách od 1xxx do 7xxx. Je největším evropským integrovaným výrobcem zabývajícím se výrobou právě těžce tvářitelných slitin a také významným dodavatelem profilů, trubek a tyčí z hliníku a jeho slitin. Podnik má více jak stoletou tradici a společně se svými zákazníky vyvíjí vysoce specializovaná řešení výlisků ze slitin hliníku. Vyrobené výlisky se poté používají po celém světě, zejména v automobilovém průmyslu, letectví, strojírenství, dopravě a dalších průmyslových odvětvích ale i v oborech jako je sport a volný čas.

Společnost má vlastní tavírnu, nástrojárnu a tažírnu, tři lisovny a středisko pro následné dokončení produktů. Constellium Extrusions Děčín zaměstnává 770 kmenových zaměstnanců, plocha areálu tvoří 113 000 m² a z toho 60 % plochy je tvořeno výrobními halami. (Constellium Děčín, 2017)

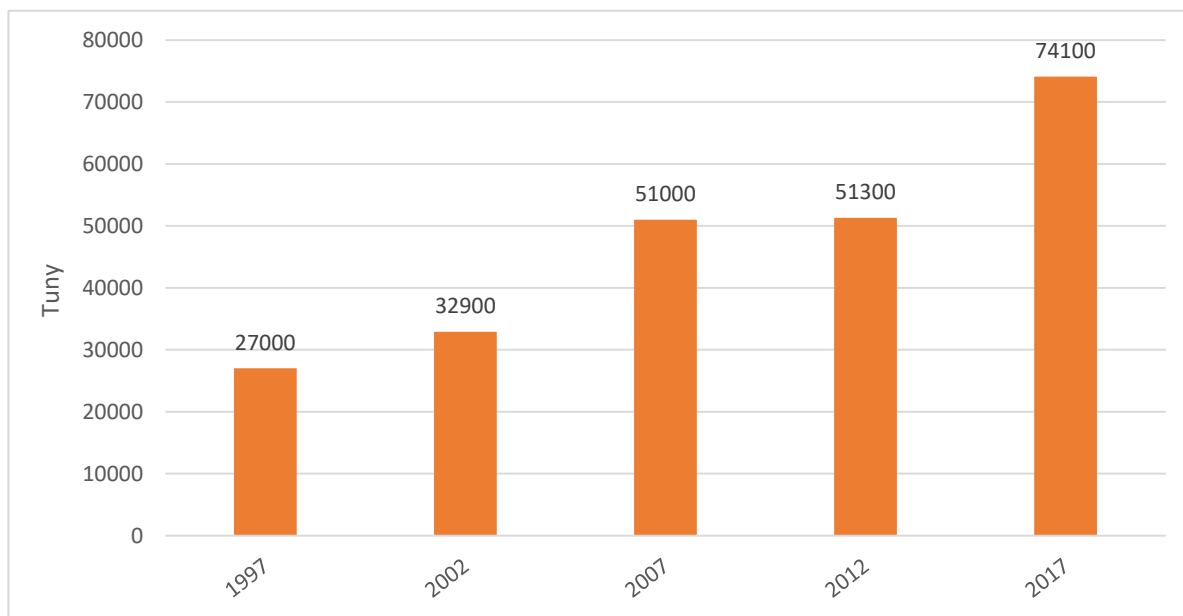
5.3 Historie společnosti

Historie společnosti Constellium Extrusions Děčín, s.r.o. sahá až k počátku průmyslového využití elektřiny. Právě elektrotechnika se stala na přelomu 19. a 20. století nejrychleji se rozvíjejícím průmyslovým odvětvím. Ve vyspělých zemích vznikaly elektrotechnické firmy, které se postupně začaly specializovat na určitý sortiment. V rámci habsburské monarchie byly v Děčíně založeny roku 1909 Rakouské Bergmannovy elektrické závody, společnost s ručením omezeným, Podmokly. Jednalo se o továrnu na výrobu elektromotorů, kabelovnu a hutě na zpracování barevných kovů, z tohoto závodu se po čase stal závod na výrobu polotovarů z hliníku a jeho slitin, výroba začala po kolaudaci roku 1911. O dva roky později byly kovohutě prodány firmě Chaudoir & Co. V červenci 1927 AEG Praha převzala část Bergmannových závodů v Podmoklech. K fúzi Chaudoir & Co s Křižíkovými závody sice došlo až roku 1932 ale označení „Závody Křižík-Chaudoir, akc. spol. Podmokly“ bylo užíváno již od roku 1927. Na místě Bergmannových závodů nyní existovaly tři firmy Chaudoir & Co (kovohutě), AEG (strojírna) a Křižík (kabelovna). Podmokelské závody byly v letech 1938-1940 v německých rukou. (Alcan Děčín Extrusions, 2009)

V polovině roku 1945 došlo ke změně majetkoprávních vztahů, omezení produkce kvůli ukončení vojenských dodávek a odsunu německých pracovníků. V roce 1958 přešel děčínský podnik pod správu Spojených Kovohutí v Praze. V rámci investiční výstavby byla vystavěna lisovna, drátovna, tavrna, nové provozy se otevřely v roce 1973. Ve stejném roce podnik vyráběl přes 5 000 druhů lisovaných polotovarů z hliníkových slitin i samostatného hliníku. Výrazný pokles výroby po roce 1990, za který mohl rozpad východních trhů, zapříčinil hledání zahraničního partnera a vytvoření společného podniku. O rok později došlo ke kapitálovému převzetí Kovohutí Děčín společností Alusuisse-Lonza Holding AG, se sídlem v Curychu. Podíl zahraničního partnera byl 51 %, později 61 %, až nakonec dosáhl 100 %, kdy na konci 90. let celkově převzal společnost. Od roku 2003 je vlastnický vývoj společnosti totožný s vývojem skupiny Constellium. (Alcan Děčín Extrusions, 2009)

Orientace na export si vyžádala zavedení mezinárodních standardů pro řízení jakosti – normy ISO 9000, procesy byly úspěšně dokončeny roku 1996. V roce 2008 se podařilo ukončit první etapu rozšíření tavrny, což umožnilo zvýšit samostatnost v dodávkách čepů pro vlastní potřebu, další etapy byly ukončeny v roce 2013. V roce 2016 podnik pořídil první CNC obráběcí stroj s robotizovanou výrobou pro automobilový průmysl. O rok později se dokončila výstavba nové haly pro dokončovací práce a na rok 2019 je plánována další expanze podniku. (Alcan Děčín Extrusions, 2009)

Jak je zaznamenáno na *Obrázku 4*, společnost zaznamenala obrovský růst během posledních dvaceti let. V roce 1997 vyrobila výrobky v objemu 27 000 tun, o 10 let později v objemu 51 000 tun, což je o 89 % více. V roce 2017 byl objem výrobků 74 100 tun, což je o 45 % více v porovnání s rokem 2007 a o 174 % v porovnání s rokem 1997.



Obrázek 4 - Vývoj produkce v letech 1997-2017 v tunách

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

5.4 Výrobky společnosti

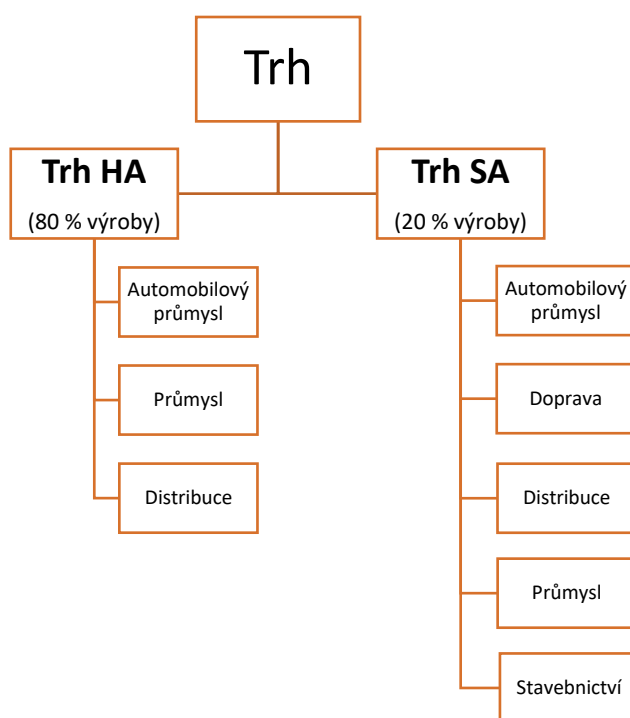
Výrobky společnosti jsou děleny podle druhu slitin na dva trhy:

1. Trh HA – výrobky z těžce tvářitelných slitin:
 - lisované tyče pro další zpracování v kovárnách (segment AFS),
 - lisované tyče na obrábění (segment MCH),
 - distribuce (segment DIS)
 - trubky a profily pro vedení médií (segment TUB)
2. Trh SA – výrobky z lehce tvářitelných slitin:
 - segment MCH
 - konstrukční díly pro automobilový a jiný průmysl (segment STR)

Veškeré výrobky společnosti jsou vyráběny z hliníkových slitin, buďto z lehce, nebo těžce tvářitelných. Polotovary z těžce tvářitelných slitin tvoří více než 80 % celkové výroby společnosti, zbylá výroba připadá lehce tvářitelným slitinám. Hliník je velice populární pro své vlastnosti a široké využití. Je to lehký a silný kov, odolný vůči korozi a elektrické jiskře, dobře vodivý a tvárný. Jeho úroveň recyklovatelnosti je více jak 90%, velmi dobře absorbuje energii při nárazu a v neposlední řadě je estetický, lze ho tedy využít i pro dekorativní účely. (Constellium, 2017)

Jak je zobrazeno na *Obrázku 5*, výrobky společnosti jsou vyráběny pro pět různých trhů:

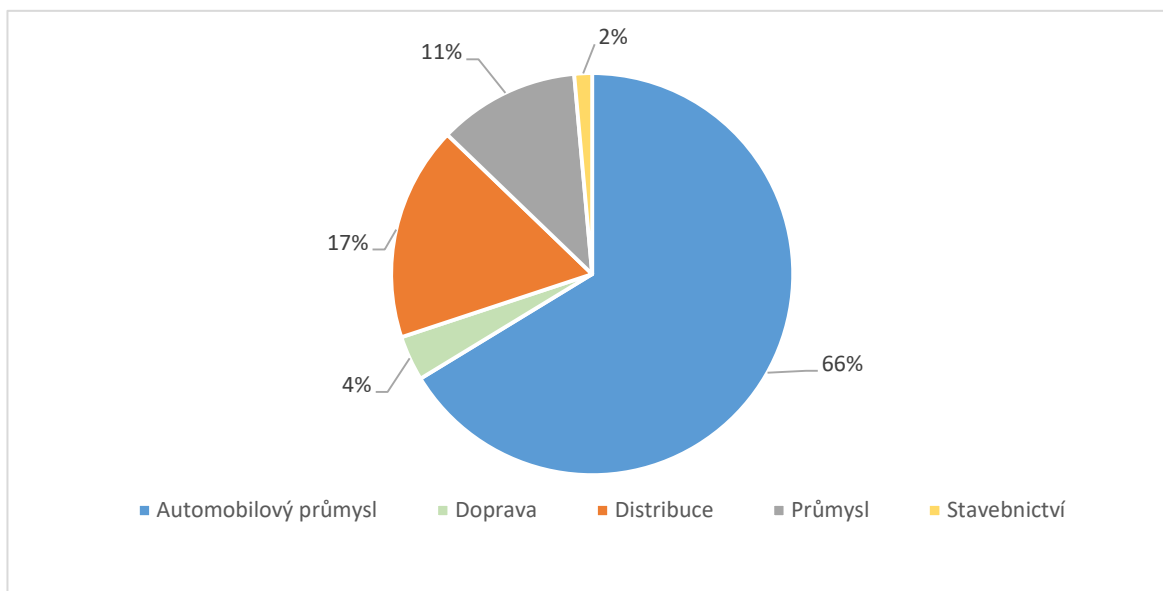
- automobilový průmysl – substituce oceli hliníkem, největší růstový potenciál,
- distribuce – prodej zákazníkům, kteří výrobky dále skladují a dodávají konečnému spotřebiteli,
- průmysl – průmyslové aplikace ve strojírenství, elektrotechnice, investiční celky,
- doprava – hliníkové části použité v tramvajích, nákladních vozech či vlacích,
- stavebnictví – fasádní systémy, okna, stínící technika.



Obrázek 5 - Rozdělení trhu

Zdroj: Vlastní zpracování dle osobního rozhovoru se zaměstnancem

Na *Obrázku 6* je zachycena velikost jednotlivých trhů. Z grafu je patrné, že největším trhem je automobilový průmysl, na který bylo dodáno 49 078 tun, druhý největší trh tvoří trh distribuce, zde bylo dodáno 12 789 tun. Dalším trhem je trh stavebnictví s hodnotou 1 060 tun, pro trh dopravy bylo vyrobeno 2 680 tun a trh průmyslu dosahoval 8 420 tun.



Obrázek 6 - Velikosti trhů lehce tvářitelných slitin

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Na *Obrázku 7* je zobrazena celková produkce v roce 2017, celkově bylo vyrobeno 74 077 tun hliníkových produktů, 61 005 tun bylo vyrobeno z těžce tvářitelných slitin a 13 072 tun z lehce tvářitelných. Exportováno bylo 47 913 tun výroby.

Segment	Výroba	Export	Podíl exportu v %
Trh HA	61 005	41 493	68
Trh SA	13 072	6 420	49
Součet	74 077	47 913	/

Obrázek 7 - Produkce v roce 2017, v tunách

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Na základě těchto čísel je možné určit, že export dosahoval 68 % u trhu HA a 49 % u trhu SA. Trh SA je méně exportní, proto je rozvoj tohoto trhu součástí strategie společnosti. Zahraniční trhy jsou pro společnost zásadní, jelikož více jak polovinu své produkce vyváží.

6. Exportní strategie společnosti

Exportní strategii firmy můžeme obecně rozdělit na dvě části:

- exportní strategie se zaměřením na stávající trhy v rámci Evropy,
- exportní strategie se zaměřením na nové trhy - budování pozic mimo Evropu,
 - Amerika – USA, Kanada, Mexiko,
 - vybraná asijská země – z obchodních důvodů není konkrétní trh uváděn.

V prvním případě se společnost soustředí na rozvoj stabilních, již pokrytých trhů, které zná a do kterých vyvází již dlouhou dobu. Na těchto trzích se snaží hledat nové zákazníky a vyhledávat nové projekty, vše s dlouhodobým potenciálem. V současné době má automobilový průmysl největší růstový potenciál, zejména kvůli environmentálním trendům, které souvisí s obavami o klimatické změny na Zemi. Hospodářsky vyspělé země se v roce 1997 v Kjótu dohodly na globálním snižování emisí oxidu uhličitého. Z tohoto důvodu se automobilový průmysl začal více orientovat na zdokonalování pohonu automobilů, odlehčování konstrukce automobilů, a aby bylo dosaženo nižší hmotnosti aut, byl do výroby zapojen hliník. Následně se automobilové společnosti začaly věnovat výrobě elektromobilů a hybridních vozů, čehož může společnost v budoucnu využít v rámci své exportní strategie.

V druhém případě společnost sleduje a analyzuje příležitosti mimo Evropu. Sleduje například růst svých evropských zákazníků, kteří se rozhodli otevřít nový závod mimo Evropu, a podporuje je poté logisticky. Obchod mimo Evropu je pro společnost samozřejmě rizikovější a obtížnější. To lze sledovat v rozhodovacích a plánovacích postupech. Logistická stránka věci je nákladnější, jelikož doprava je financována společností a je časově náročnější. V obou případech exportní strategie, se společnost snaží vybírat cílový trh dle několika kritérií:

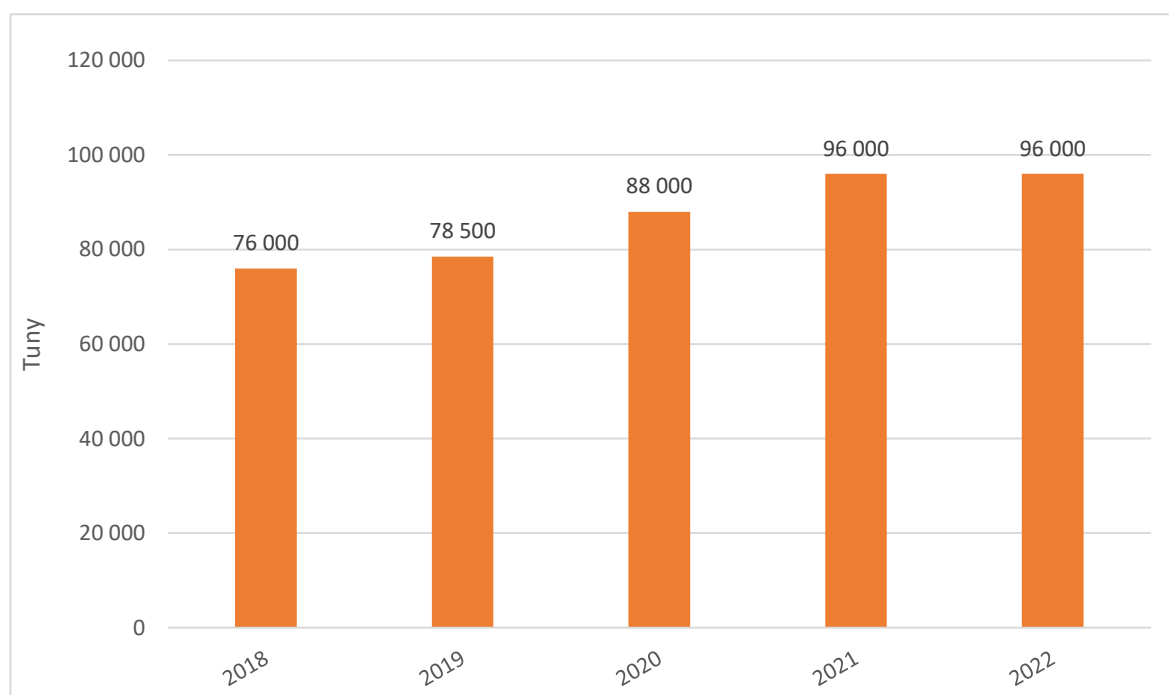
- návratnosti investic,
- dlouhodobosti a perspektivě spolupráce,
- potenciálu cílového trhu,
- ziskovosti.

Mezi konkurenční výhody společnosti patří nižší výrobní náklady, než jsou například na západě Evropy. Společnost poté výrobky prodává za evropské tržní ceny, tím pádem dosahuje vyšších zisků. Dále logistická výhoda, jelikož je společnost situována ve středu Evropy a v neposlední řadě know-how a s tím související kvalita výrobků.

S exportní strategií souvisí také vize a mise společnosti. Její vizí je získat vedoucí postavení na trhu HA a překonávat průměrnou ziskovost trhu. A dále být mezi pěti nejúspěšnějšími dodavateli na trhu SA, konkrétně v automobilovém průmyslu.

Mise společnosti má formu strategického plánu, kam patří udržení a posílení pozic na stávajících trzích v Evropě, otevření trhů v Severní Americe, budování neautomobilové poptávky – nové příležitosti pro společnost a selektivně hledat obchodní příležitosti na různých místech světa. Důležité jsou také investice do rozvoje technologie a posílení technologického know-how.

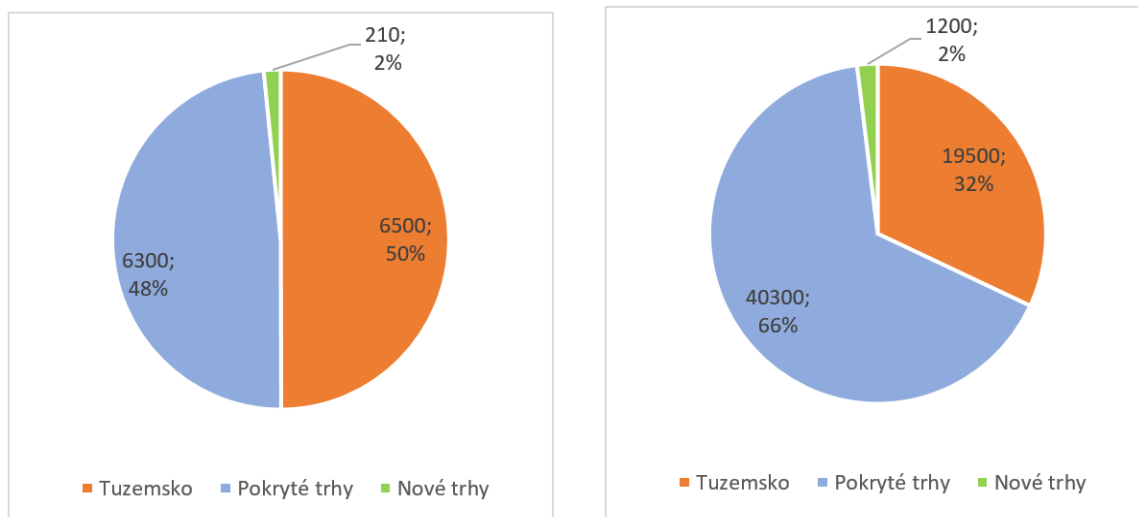
Strategickým cílem společnosti v horizontu 5 let je zvýšení prodeje o 30 % v porovnání s rokem 2017. Na *Obrázku 8* je zachycena odhadovaná produkce v letech 2018 – 2022. Cílem je překročit úroveň prodeje 96 000 tun v roce 2022 a připravit trh na zdolání 100 000 tun. Průměrný meziroční nárůst od roku 2018 by měl tvořit 4 400 tun.



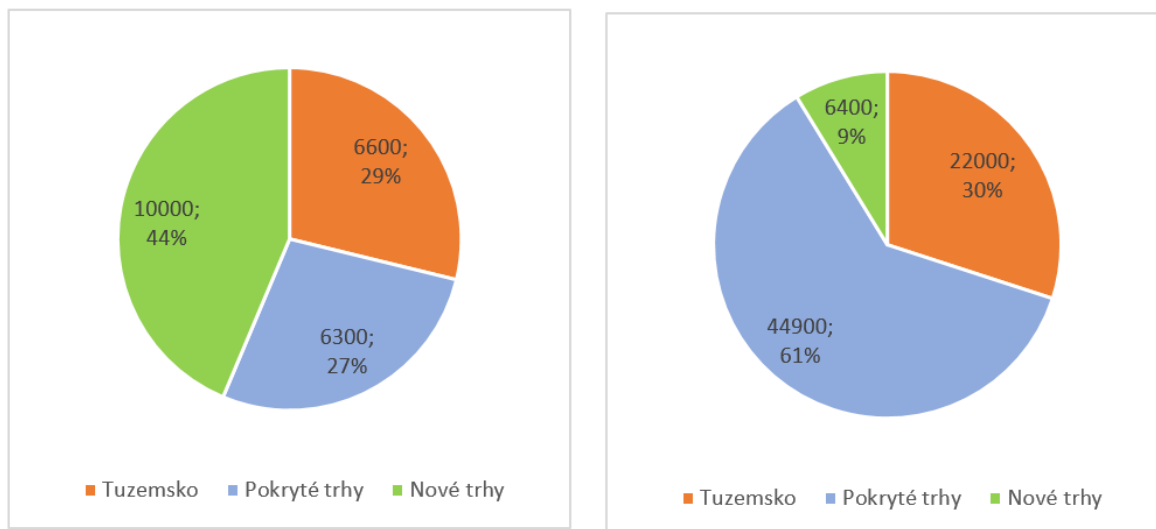
Obrázek 8 - Odhadovaná produkce v letech 2018-2022

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Na levé straně *Obrázku 9* je znázorněno, že největší část produkce trhu SA směřovala na český trh. Zbylá část produkce byla exportovaná zejména na pokryté, stabilní trhy. Pouze 2 % produkce byla exportovaná do oblasti nových trhů. Největší část produkce trhu HA, jak znázorňuje pravá strana *Obrázku 9*, byla exportována do oblasti pokrytých trhů.



Obrázek 9 - Trh SA a trh HA produkce v r. 2017, tuny
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti



Obrázek 10 - Trh SA a trh HA předpokládaná produkce v r. 2022, tuny
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Na levé straně *Obrázku 10* je znázorněn odhadovaný nárůst produkce v roce 2022 na trhu SA. Nárůst je přibližně odhadován na 9 800 tun, které budou exportovány do oblasti nových trhů. U nových trhů export v roce 2022 vzroste z původních 2 % na celých 44 %. Zatímco v roce 2017 byla polovina produkce trhu SA vyrobena pro potřeby tuzemska, v roce 2022 připadá tuzemsku pouze 29 % produkce.

Podobná situace je očekávána i u trhu HA, situace je znázorněna na pravé straně *Obrázku 10*. Pro potřeby tuzemska by se produkce měla navýšit o 2 500 tun. V oblasti pokrytých trhů je nárůst očekáván v objemu 4 500 tun a v oblasti nových trhů o 5 200 tun. Vývoz do oblasti nových trhů tedy vzroste z původních 2 % v roce 2017 na 9 % v roce 2022.

7. Analýza exportních strategií

První zvolenou oblastí, kde chce Constellium Děčín budovat nové pozice, jsou státy organizace NAFTA (státy Severoamerické dohody volného obchodu). Součástí této organizace jsou Spojené státy americké, Kanada a Mexiko. Společnost se pro tuto oblast rozhodla na základě několika skutečností:

- růst pro společnost v rámci EU je omezený, konkurenti zde mají stabilizované pozice,
- zájem zákazníka o výrobky společnosti, roste poptávka,
- není zde dostatečně velký dodavatelský řetězec, buďto zatím vůbec neexistuje, nebo v oblasti chybí potřebné know-how,
- vyhledávání nových příležitostí – diverzifikace prodeje.

Tento trh nyní roste ve všech oblastech průmyslu, není zde na rozdíl od evropských trhů tak velká tradice zpracování hliníku a trh není plně nasycený. Jsou zde různé příležitosti pro růst společnosti. Cenová politika je stanovena na národní bázi, společnost zde musí zohlednit logistické náklady a rizika spojená s dopravou, ochranu výrobků a také financování dopravy. Ziskovost těchto trhů je kolem 7 %. K dopravě jsou využity doložky INCOTERMS, společnost nejčastěji využívá doložku DAP¹, kdy sama nese rizika a náklady dopravy. V některých případech je ale využito doložky FCA², kdy si zákazník zajistí vlastní dopravu a pojištění.

¹ Delivered At Place = s dodáním v místě určení

² Free Carrier = vyplaceně dopravci

7.1 Trh 1A - Spojené státy americké a Kanada

Spojené státy americké jsou nejstarší demokratickým státem na světě a státním zřízením je federativní prezidentská republika. USA se skládají z 50 států. Moc ve státě je rozdělena na výkonnou, soudní a zákonodárnou. V USA je federální systém vlády. Spojené státy americké jsou součástí mnoha mezinárodních organizací: OECD, NATO, OSN, WTO, UNESCO aj. (CIA, 2017). Daň ze zisku firem je odlišná podle států. Nejnižší daň je v Severní Karolině (3 %), nejvyšší byla v roce 2017 v Iowě (12%), dalších 5 států má daň na úrovni 9 %, ve zbylých státech má tato daň několik daňových pásem od 15 – 35 %. (Businessinfo.cz, 2017)

Hrubý domácí produkt v roce 2016 dosahoval v roce 18,62 miliard dolarů (The World Bank, c2018). V roce 2015 mělo USA negativní saldo federálního rozpočtu -438,5 miliard USD. Růst ekonomiky byl ve druhém čtvrtletí roku 2017 +2,6 %. (Businessinfo.cz, 2017)

Počet obyvatel v roce 2017 byl 325,7 milionů. (Census, c2018) Stejně jako v ostatních vyspělých ekonomikách i zde je stárnoucí populace. Průměrný měsíční plat v roce 2017 byl přibližně 3 395 US, cca 85 000 Kč³ (VimVic.cz, 2017). V roce 2016 na R&D Spojené státy vynaložily 2,79 % HDP. (Eurostat, 2017)

Kanada je konstituční monarchií, která je rozdělena na deset provincií a tři teritoria. Je součástí organizace NATO, OSN, OECD, WTO či Mezinárodní obchodní komory. (CIA, 2017). Daň z příjmu firem byla na federální úrovni 15 % a na provinční/teritoriální úrovni od 2 – 16 % v roce 2017. Nejnižší možná provinční sazba činí 2 % a teritoriální 3 %, nejvyšší provinční činí 16 % a teritoriální 15%. (Businessinfo.cz, 2017)

Hrubý domácí produkt v roce 2016 byl 1,53 bilionů USD (The World Bank, c2018). Míra inflace v roce 2016 činila 1,5 % a míra nezaměstnanost 6,9 %. Saldo rozpočtu kanadské vlády za fiskální rok 2015-2016 bylo negativní, konkrétně -0,9 miliard CAD. Předchozí rok byl rozpočet v přebytku 1,9 miliard CAD. V roce 2016 byl růst ekonomiky +0,3 % oproti roku 2015. (Businessinfo.cz, 2017)

³ Přepočteno dle kurzu České národní banky ze dne 21. 3. 2018.

V Kanadě bylo k 1. 1. 2017 více jak 36,28 milionu obyvatel. (The World Bank, c2018) Více jak 67 % obyvatel je ve věku 15 – 64 let. (BusinessInfo.cz, 2017) Průměrný roční plat byl v roce 2017 přibližně 51 000 CAD (cca 810 900 Kč⁴), ale záleží na konkrétní provincii (Workopolis, 2017). Kanada vynaložila 33,9 miliard CAD na R&D v roce 2015, předešlý rok vynaložila 34,5 miliard CAD. Nejvyšší podíl výdajů byl vynaložen na podnikatelský sektor. (StatCan, 2017)

7.1.1 Forma vstupu na trh

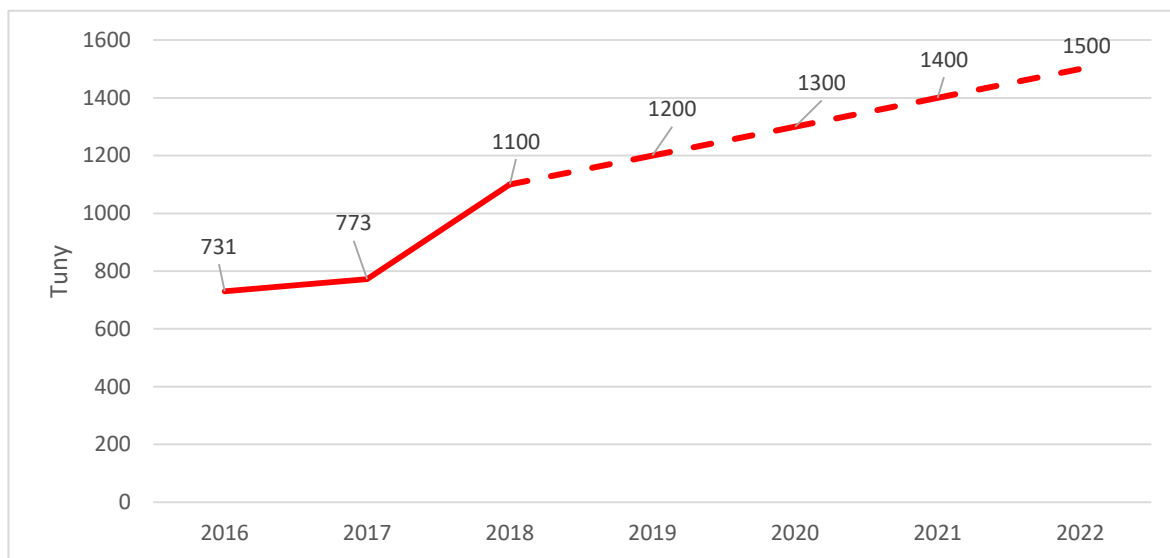
Na trhu USA měla společnost od roku 2010 tradičního zákazníka a v roce 2013 rozhodla o zvýšení aktivity na americkém trhu. O rok později získala dalšího zákazníka a vyrobila první sériovou dodávku, v roce 2016 byl uzavřen kontrakt na vyšší objemy. Důvodem byl vznik nových aplikací na trhu HA a nedostatečná nabídka těchto produktů. V případě USA byla společnost oslovena zástupcem, který americký trh dobře znal a věděl o obchodní příležitosti. DEC nahradil stávajícího dodavatele a stal se novým dodavatelem svého nového zákazníka. Společnost vyváží své produkty pomocí služeb prostředníka. Ten obchoduje na vlastní jméno, vlastní účet a riziko. Odkoupí zboží od společnosti Constellium, zprostředkuje obchod a zboží dále prodává konečnému zákazníkovi. Odměnou pro prostředníka je cenová marže.

Na kanadský trh společnost poprvé vstoupila v roce 2015, kdy začaly první dodávky, ověřování a příprava na sériovou výrobu. V roce 2016 došlo k realizaci první sériové dodávky. Jelikož v Kanadě koupil jeden z evropských zákazníků tovaru a oslovil Constellium jakožto svého dodavatele, aby ho do Kanady logisticky následoval. Constellium tato nabídka vyhovovala, jelikož odpovídala jejich strategickému cíli exportovat mimo Evropu. Neprobíhá tu tedy nepřímý vstup na trh jako v USA přes prostředníka, nýbrž přímý styk se zákazníkem.

⁴ Přepočteno dle kurzu České národní banky ze dne 21. 3. 2018.

7.1.2 Uskutečněné a předpokládané dodávky na trh

V březnu 2018 oznámil prezident Spojených států amerických, Donald Trump možné uvalení dovozního cla na ocel a hliník. Do 1. 5. byla EU, Argentině, Austrálii, Brazílii, Kanadě, Mexiku a Jižní Koreji, udělena dočasná výjimka z cel na dovoz hliníku a oceli. Zrušení této výjimky by mohlo společnost ovlivnit v budoucím vývozu hliníkových polotovarů na americký trh.



Obrázek 11 - Uskutečněné a předpokládané dodávky na trh USA a Kanady

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Na tento trh jsou dodávány obráběné části do automobilů, které jsou součástí například klimatizace či převodovek. Na *Obrázku 11* je zachycen vývoj exportu do USA a Kanady v letech 2016 – 2022.

Cílem pro rok 2022 je exportování 1 500 tun. V roce 2016 bylo exportováno 731 tun polotovarů z tvrdých slitin, o rok později 773 tun a plánovaný export roku 2018 činí 1 125 tun. Americký trh má velký potenciál a jeho kvalifikovaný odhad tvoří přibližně 35 000 tun/ročně. Constellium Děčín má tedy možnost navýšit svůj budoucí export.

7.2 Trh 1B – Mexiko

Mexiko je federativní republikou. Je členem organizací OSN, OECD, UNESCO a například G20. (CIA, c2018) V Mexiku se aplikují dvě základní sazby DPH, první je 0 % na potraviny, léky a knihy a druhá činí 16 % na ostatní zboží. Podnikatelská daň je jednotná a v roce 2017 byla 17,5 %. (BusinessInfo.cz, 2017)

V roce 2016 dosahoval hrubý domácí produkt 1,046 bilionů USD. (The World Bank, c2018) Míra inflace byla 3,36 % a míra nezaměstnanosti 3,6 %. Na růstu ekonomiky se podílela soukromá spotřeba obyvatel, vnější poptávka a soukromé investice. V roce 2015 byly realizovány zahraniční investice v hodnotě 26,7 miliard USD, z toho 61,3 % do zpracovatelského průmyslu. Saldo státního rozpočtu bylo v roce 2016 nulové. (BusinessInfo.cz, 2017)

Průměrná roční mzda v Mexiku byla přibližně 14 867 USD (cca 306 260 Kč⁵) v roce 2015. Počet obyvatel byl 127,5 milionů v roce 2016 (The World Bank, c2018). V roce 2015 byly výdaje na R&D ve výši 0,55 % HDP. (The World Bank, c2018)

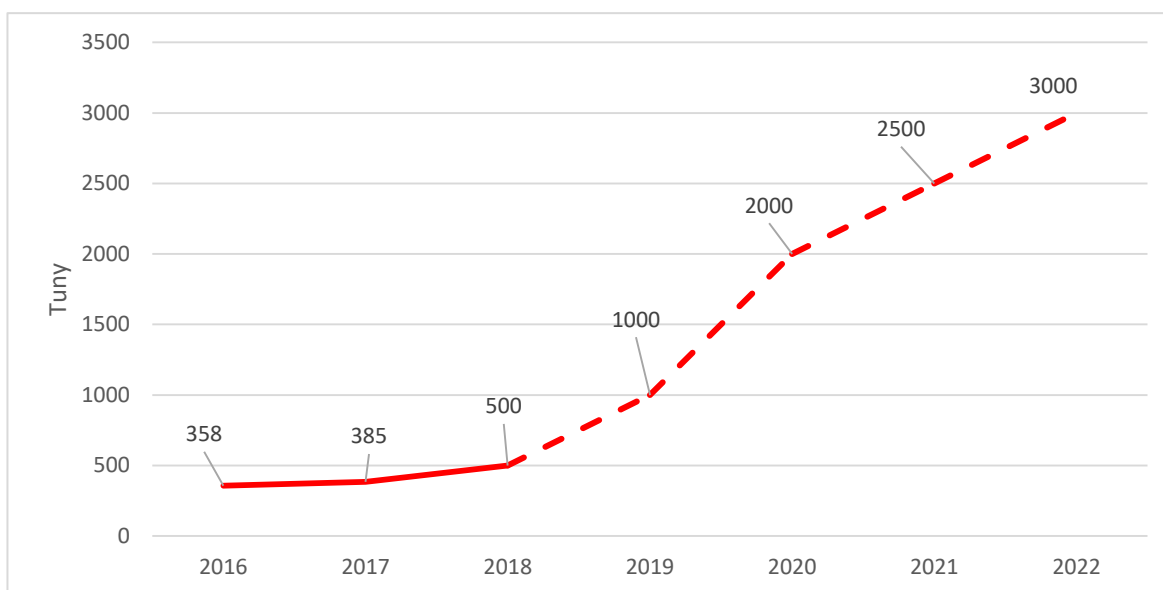
7.2.1 Forma vstupu na trh

Společnost Constellium Děčín vstoupila na mexický trh v roce 2014, kdy dodala první sériovou dodávku. V Mexiku vznikla zcela nová poptávka a buduje se zde automobilový průmysl. Kvůli chybějícím článkům v dodavatelských řetězcích je vstup na mexický trh velkou příležitostí pro budování nových pozic společnosti. Společnost do Mexika následovala své tři evropské zákazníky, kteří potřebovali dodavatele. Byl tedy zvolen přímý vstup na trh, jelikož Constellium dodává své výrobky přímo zákazníkovi, který je dál zpracovává.

7.2.2 Uskutečněné a předpokládané dodávky na trh

Na mexický trh jsou vyváženy polotovary trhu HA i SA, jedná se především o trubky a profily. Tyto polotovary se poté užívají v automobilovém průmyslu. Na *Obrázku 12* je zachycen dosavadní export společnosti a jeho plánovaný vývoj.

⁵ Přepočteno dle kurzu České národní banky ze dne 21. 3. 2018.



Obrázek 12 - Uskutečněné a předpokládané dodávky na mexický trh

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Cílem společnosti je dosáhnout úrovně vývozu 3 000 tun v roce 2022. Oproti roku 2016 je to razantní navýšení, společnost předpokládá zvýšenou poptávku po nových hliníkových aplikacích, které budou využity pro svou žádoucí nižší hmotnost. Společnost má zmapovány příležitosti mexického trhu a zná jeho potenciál. Potenciál tohoto trhu tvoří několik tisíc tun.

7.3 Trh 2 - Vybraná asijská země

Dalším mimo evropským zákazníkem je společnost sídlící v Asii, která má v zemi dvě výrobní jednotky a pouze dva dodavatele hliníkových tyčí, které společnost dále zpracovává. Doposud měla pouze jednoho dodavatele tyčí a Constellium se stalo právě druhým dodavatelem této firmy. Cílový trh má velký růstový potenciál, očekávají se narůstající objemy prodeje v segmentu těžce tvářitelných hliníkových slitin. Ziskovost trhu je přibližně 5 %.

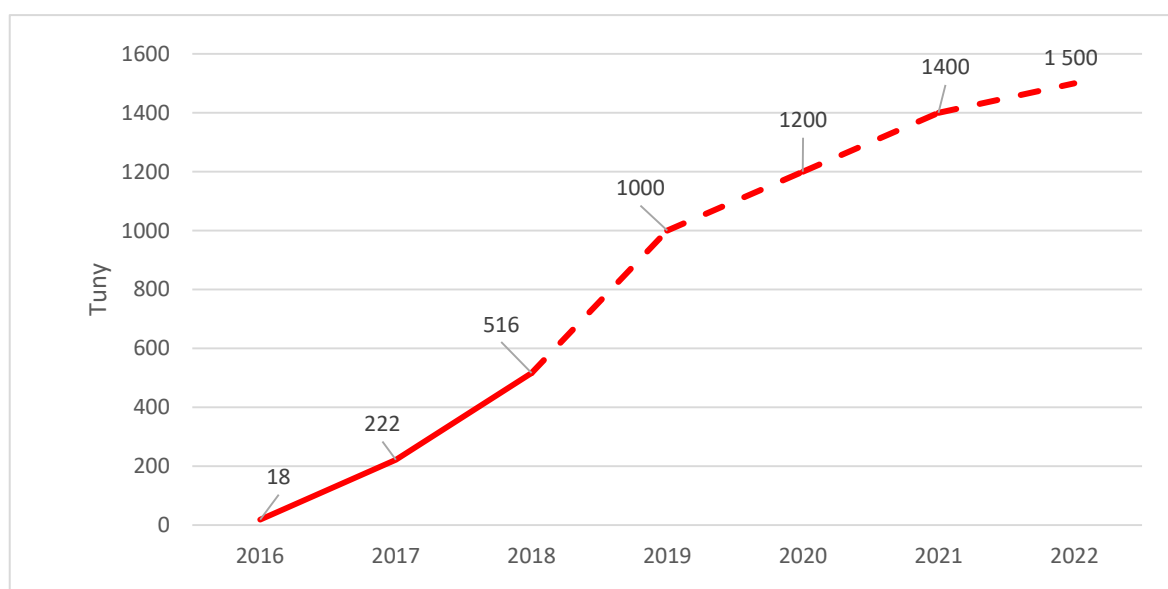
Zákazník definoval technické specifikace hliníkové slitiny a své konkrétní požadavky – například požadoval ultrazvukovou kontrolu u každé vyrobené tyče. Požadoval také pravidelnost dodávek a nejvyšší kvalitu. Constellium Děčín pro svého zákazníka vytvořila speciální modifikaci hliníkové slitiny.

7.3.1 Forma vstupu na trh

Společnost na asijský trh vstoupila v roce 2016, kdy byla dodána první sériová dodávka. První sériové dodávce předcházela dlouhá obchodní vyjednávání. Společnost Constellium Děčín je na vybraném trhu zastoupeno obchodním zástupcem, který za předem sjednanou provizi vyjednává a zajišťuje obchody pro zastoupeného. Agent má potřebné znalosti o konkrétním trhu, má zmapované příležitosti a zná místní mentalitu a především jazyk. Constellium po vyjednaném obchodu dodává výrobky přímo zákazníkovi.

7.3.2 Uskutečněné a předpokládané dodávky na trh

Jak je zobrazeno na *Obrázku 13*, v roce 2016 bylo do země dodáno 18 tun, o rok později objem stoupl na 222 tun a v roce 2018 je očekáván export v objemu 516 tun.



Obrázek 13 - Uskutečněné a předpokládané dodávky na trh vybrané asijské země

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Cílem pro rok 2022 je exportování 1 500 tun. Dosažením 1 500 tun bude Constellium dodávat cca 40 % materiálu, který je potřeba pro celkovou spotřebu zákazníka. Celkový trh má potenciál přibližně 10 000 tun, Constellium má tedy možnost svůj export ještě navýšit.

7.4 Trh 3 – Evropa

Evropský trh je pro export společnosti trhem tradičním, na tento trh vyváží již dlouhou dobu, má ho dobře zmapovaný a ví, jaké trendy může očekávat. V této kapitole se budeme zabývat lehce tvářitelnými slitinami, tedy trhem SA. Velikost tohoto trhu je přibližně 2,5 – 2,6 milionu tun ročně, z toho automobilový průmysl činí 20 %, tedy cca 520 000 tun. Constellium Děčín na automobilový trh dodává cca 0,5 % celkové potřeby trhu, tedy přibližně 13 000 tun ročně. Na trhu lehce tvářitelných slitin je velké množství konkurentů, kteří jsou geograficky rozmístěni po celé Evropě. Konkurenty tohoto trhu můžeme rozdělit na dvě skupiny, první skupinou jsou velké koncerny typu Constellium a druhou skupinu tvoří malé, rodinné firmy. Ziskovost tohoto trhu je cca 5%.

Výrobky z lehce tvářitelných slitin jsou pro své vlastnosti použity v široké škále aplikací. Jsou užívány zejména pro svou snadnou tvářitelnost, svařitelnost, odolnost vůči korozi a díky svým mechanickým vlastnostem – např. schopnost deformace.

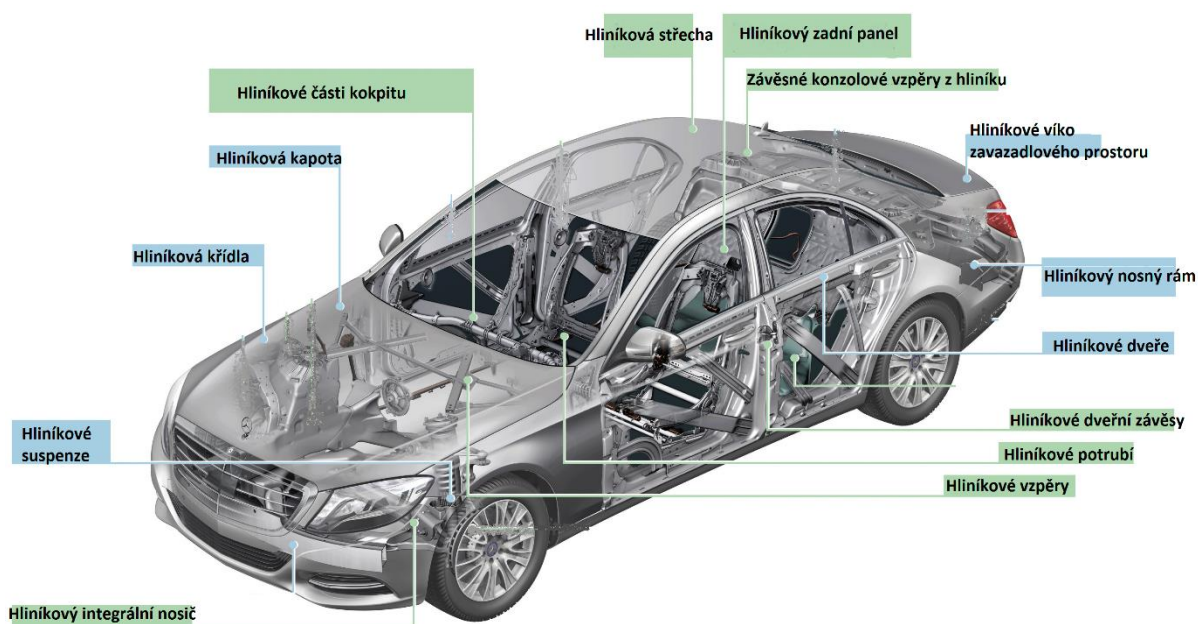
Tyto výrobky najdeme na již zmiňovaných základních trzích, kterými jsou automobilový průmysl, distribuce, průmysl, doprava a stavebnictví. Do automobilového průmyslu trhu SA řadíme výrobky, které se nachází v osobních automobilech, např. dekorativní lišty, střešní nosiče, nosiče baterií, antivibrační silentbloky, atd.

Do trhu dopravy jsou řazeny výrobky, které jsou součástí ostatních vozidel, jakými jsou autobusy, nákladní automobily, lodní a vlaková doprava, např. rámy a ráfky motorek, šlapacích kol apod. Výrobky určené pro vlakovou či autobusovou dopravu podléhají speciálním zákaznickým kontrolám a auditům.

Trh průmyslu je velmi různorodý a má velmi široký záběr. Nachází se v něm výrobky pro průmyslové chlazení, vedení různých médií, výrobu stropních svítidel, žebříky, kamerové jeřáby, nejrůznější konstrukce či například simulátory volného pádu. Právě různorodost s sebou přináší velký počet nových nástrojů. Dochází ke kreslení a schvalování výkresů výrobků a další administrativě.

Na trhu distribuce se nachází výrobky standardních tvarů, jako jsou tyče, trubky a profily jednoduchých tvarů a dále výrobky, které se k cílovému zákazníkovi dostanou skrz distributorskou síť. Poslední trh, trh stavebnictví obsahuje výrobky, které se používají do oken, dveří, zasklení bazénů, zateplení balkónů, konstrukce stanů aj.

Na *Obrázku 14* jsou zobrazeny části automobilu, které jsou typické pro aplikaci hliníkových výlisků, zejména kvůli substituci oceli hliníkem. Vybraný automobil má například hliníkovou střechu, hliníkové potrubí či hliníkovou kapotu. Využití hliníku v automobilech je opravdu různorodé.

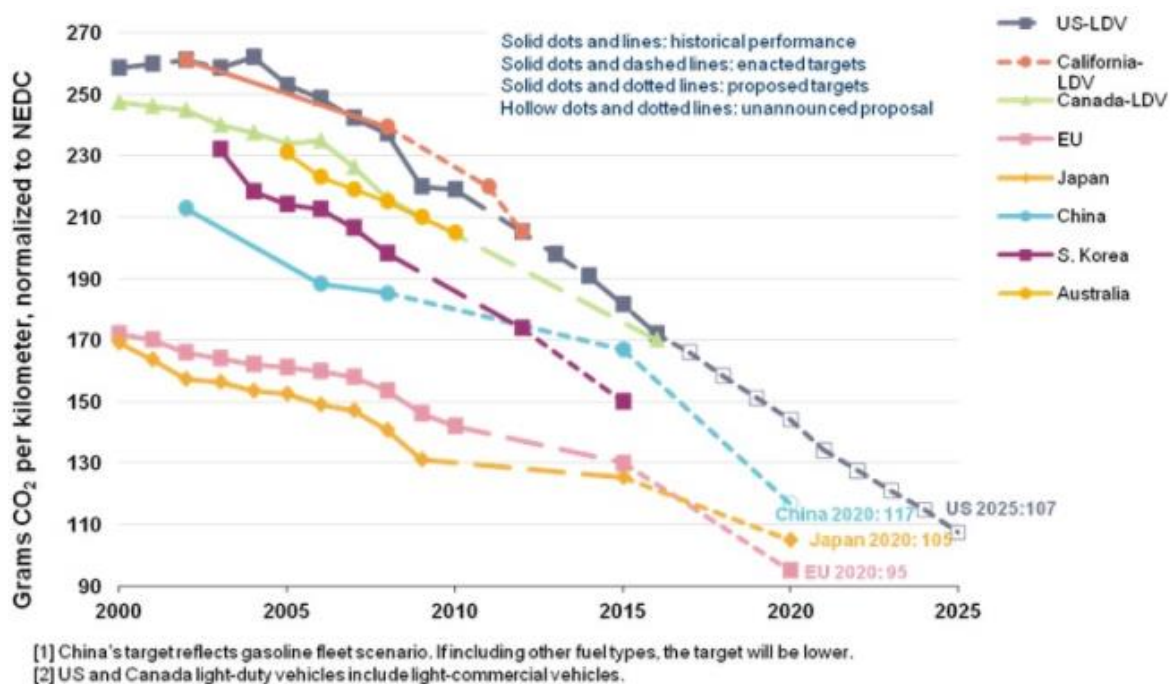


Obrázek 14 - Využití hliníku v automobilu
Zdroj: Daimler Global Media Site, 2013

7.4.1 Popis trendů evropského trhu

Nejdynamičtější vývoj je očekáván u automobilového průmyslu, v souvislosti s Kjótským protokolem, jak bylo uvedeno v kapitole 2. Tento protokol byl přijat v roce 1997, Česká republika tento protokol podepsala roku 1998 a v roce 2001 byl ratifikován. V tomto protokolu a následně v roce 2015 v Paříži, hospodářsky vyspělé země schválily závazek snižování emisí CO₂. Tyto emise jsou produkovány po celém světě, především průmyslem a automobilovou dopravou. U automobilového průmyslu jsou závazky pro období 2020 – 2025 pevně stanoveny a jejich neplnění podléhá tvrdým sankcím. *Obrázek 15* znázorňuje výchozí a cílový stav v plnění legislativy. Výchozím stavem emisí CO₂ pro státy EU bylo 142 gramů CO₂ na kilometr, u Japonska byla hodnota 131 g CO₂/km, u Číny 185 g CO₂/km a u Spojených států amerických hodnota emisí CO₂ činila 219 g/km. Jak můžeme dále vidět, cílový stav pro státy EU je ze všech cílových hodnot nejnižší, tedy dosažení emisí CO₂ 95 g/km v roce 2020. Japonsko se zavázalo dosáhnout 105 g CO₂/km ve stejném roce, Čína má za cíl dosáhnout hodnoty 117 g CO₂/km. Spojené státy se zavázaly dosáhnout emisí ve výši 109 g CO₂/km v roce 2025, američtí výrobci si vyjednali výjimku, proto je jejich cílový termín stanoven až na rok 2025. Jejich cílový termín byl posunut nejspíše kvůli nejprísnějším podmínkám omezení emisí CO₂. Z těchto údajů vyplývá, že státy EU musí snížit emise oxidu uhličitého o 33 %, Japonsko o 20 %, Čína o 37 % a USA o celých 50 %.

K tomu, aby bylo dosaženo cílových cílů emisí CO₂ je zapotřebí přijmout také další klíčové opatření, jakými je snižování celkové hmotnosti automobilů a zvyšování účinnosti pohonu. Na základě těchto priorit a požadavků lze očekávat, že výrobci automobilů přejdou od tradičních spalovacích motorů k hybridnímu elektrickému pohonu (tzv. PHEV) či k plně elektrickým vozidlům (tzv. BEV). Hliníkové slitiny se staly prioritou v oblasti snižování celkové hmotnosti automobilů. Přispívá k tomu nízká hmotnost hliníku a spotřebitelská poptávka po bezpečnostních a designových prvcích. Substituce ocelových a železných materiálů hliníkovými slitinami má všechny znaky nového trhu automobilového průmyslu.



Obrázek 15 - Vývoj emisí v letech 2000-2025

Zdroj: ACEA, c2018

V souvislosti s trendy automobilového průmyslu vzniká poptávka po nových aplikacích. Výroba lisovaných profilů pro zcela nové aplikace je klíčovou částí rozvojové strategie společnosti Constellium, ta vyhodnotila příležitosti a rozšířila svůj záběr. Nové aplikace se týkají segmentů BIW a CMS. BIW neboli Body In White, jsou části konstrukce automobilu, u kterých jsou použity výrobky z hliníkových slitin, právě užití hliníku umožní snížení hmotnosti automobilu a podpoří snížení emisí CO₂. Druhým segmentem je segment CMS neboli Crash Management System, což jsou nárazníkové profily, které zajišťují co nejefektivnější absorbování energie při nárazu vozidla do překážky a ochranu zdraví a života posádky automobilu.

Nové trendy mohou způsobit také negativní dopady na výrobu. Constellium se v budoucnu může potýkat se ztrátou části trhu HA, jelikož dojde k poklesu poptávky např. po tažených tyčích do automatických převodovek. Ale na druhou stranu, tato část trhu bude nahrazena výrobou nových aplikací.

Segmenty BIW a CMS podléhají velmi přísným zkušebním parametrům a jsou spojeny s kvalifikací, kterou musí podstoupit dodavatel, který chce dodávat své výrobky konkrétní automobilové společnosti. Každá automobilová společnost má své vlastní technické parametry a požadavky, které musejí být splněny. Mezi tyto parametry patří například odolnost výrobku vůči korozi, dodržení přesně definovaného tvaru profilu a jeho rozměrů, splnění vlastností konkrétní hliníkové slitiny aj. Společnost Constellium Děčín musela vynaložit velké investice do nových výrobních zařízení a musela provést nespočet nákladných testů, aby zajistila, že její výrobky odpovídají předepsaným parametrům. Ve fázi R&D bylo také využito technologického centra Voreppe ve Francii. Po této přípravné fázi společnost úspěšně obdržela povolení k výrobě požadovaných profilů a od tohoto momentu může dodávat výrobky pro konkrétní projekty. Cílem je dosáhnout co nejvyššího počtu kvalifikací u různých automobilových společnostech a rozšíření tržního potenciálu pro svůj odbyt, především u nově vznikajících segmentů.

7.4.2 Forma vstupu na trh

V rámci evropského trhu využívá společnost různých možností, pomocí kterých vstupuje na trh. Mezi nejčastěji užívané metody vstupu patří:

- využití kontaktu se stávajícími zákazníky a zapojení se do jejich nového projektu,
- oslovení úplně nového zákazníka a uzavření obchodu,
- spolupráce se sesterskou společností.

V posledním případě společnost Constellium Děčín využije know-how a podpory sesterské společnosti, která je na trhu déle a spolupracuje s projektovými týmy různých automobilových společností. Společnost se poté stane dodavatelem zvolené sesterské firmy a vstoupí tím na nový zahraniční trh.

Aby Constellium Děčín mělo možnost získat nové automotive projekty, bylo nutné podniknout několik kroků:

- rozhodnout o investici do nových výrobních a zkušebních prostor. Rozšíření o nové kapacity proběhne na přelomu roku 2019/2020,

- získat kvalifikaci jednotlivých automobilových společností. S touto kvalifikací jsou spojeny náročné technologické zkoušky podle stanovených předpisů, které si definuje každá automobilová společnost,
- změnit interní strukturu tak, aby vyhovovala požadavkům projektového řízení a byly vytvořeny nové procesy týkající se řízení projektů,
- proškolit vybrané pracovníky z oblasti výroby, prodeje a řízení jakosti podle zásad projektového řízení.

7.4.3 Interní postup při práci s projektem

Na začátku každého projektu je nejprve poptávka od zákazníka, po získání poptávky následuje předprodejní (pre-sales) fáze projektu. V této části je přesně definován projektový tým a jednotlivé kroky, které je zapotřebí dodržet pro úspěšné zaslání nabídky.

V prvním kroku předvýrobní části dochází k ověření, zda poptávka obsahuje požadované parametry, např. informaci zda se jedná o nový či nestandardní výrobek dle definice Integrovaného systému řízení, zda výrobek bude použit jako bezpečnostní či standardní díl v automobilovém průmyslu, o jaký objem se jedná, časová náročnost, náročnost na lidské zdroje a dokumentaci, aj.

Dále je zapotřebí ověřit, zda je společnost schopna nabídnout projekt v čase požadovaném zákazníkem, proto je nutné sledovat vytíženost projektového týmu. Ten poté rozhodne, zda je schopen poslat nabídku včas. Pokud je realizovatelnost projektu posouzena kladně, je projekt zanesen do knihy projektů, pokud je rozhodnutí negativní, zákazník je o této skutečnosti informován a požádán o prodloužení termínu.

Dalším krokem je zařazení projektu do příslušné kategorie dle definovaných parametrů. Následně je projekt zaevidován do knihy projektů, tato kniha je aktualizována na denní bázi a jsou zde uvedeny úkoly/kroky, které musí být splněny. Je také jmenován projektový tým, který bude pracovat na konkrétním projektu.

Stanovení finančních nákladů a potřebných lidských zdrojů je dalším nutným krokem. V této fázi je definována rámcová časová vytiženost členů týmu, jejich vytiženost je sledována prostřednictvím sledovací tabule v kanceláři prodejního oddělení a v knize projektů. Finanční náklady na předprodejní část projektu jsou alokovány a hlídány na úrovni příslušných nákladových středisek. Dále dochází k přezkoumání podkladů projektu, jedná se o prověření logistické náročnosti, kvality výrobku, požadavků na balení, výkresové dokumentace a dalších podkladů. Tato kontrola probíhá rovněž v oddělení prodeje.

Musí být také posouzena srozumitelnost a vyrobiteľnosť projektu. Výsledkem je akceptace poptaných podkladů, návrh některých změn či zamítnutí. Je také zapotřebí sestavit kalkulace projektu a rozpad nabídkové ceny dle požadavků zákazníka, kde vstupními daty pro kalkulace jsou parametry od technologů z řízení procesů.

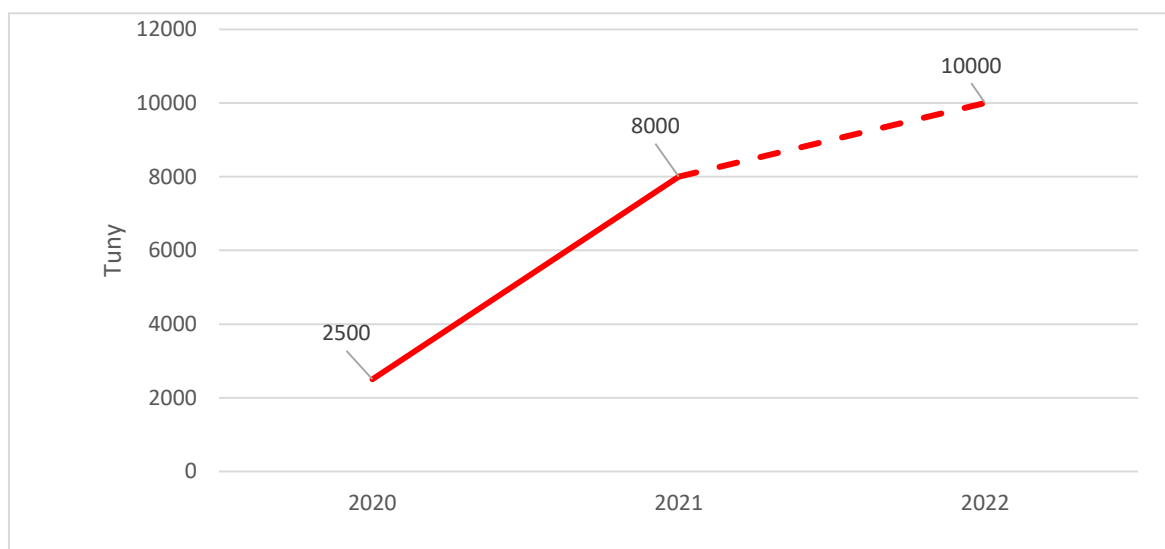
Pro kontrolu otevřených bodů projektu a plnění termínů jsou pořádány pravidelné kontrolní schůzky projektového týmu. Výstupem těchto schůzek je zápis a aktualizovaná projektová dokumentace. Reporting projektu je také pravidelnou činností. Frekvence je dána kategorií projektu. V případě časového skluzu u všech kategorií projektů je informován segment manažer a to na denní bázi.

Po úspěšném nabídnutí projektu přichází objednávka od zákazníka a je nutné sepsat tzv. předávací protokol. Tímto protokolem je uzavřena předvýrobní část projektu a oddělení marketingu a prodeje již není hlavním členem týmu. Práci si nyní přebírá projektový manažer a ten je zodpovědný za výrobní část projektu. V této fázi jsou realizovány pravidelné interní schůzky celého týmu, na kterých je okomentována aktuální situace projektu a i v této fázi může být udělen úkol prodejnímu oddělení. Jedenkrát týdně jsou uskutečňovány telekonference se zákazníkem, pro tuto formu komunikace jsou vytvořeny sdílené úkolníky, aby zákazník i dodavatel věděli, jaký úkol je zapotřebí splnit. Další formou jednání mohou být externí schůzky se zákazníkem, tato jednání jsou nejčastěji považována za technická jednání, kdy se řeší změna parametrů objednávky.

Cílem výrobní fáze je dodat zákazníkovi vzorky podle obdržené a odsouhlasené dokumentace a zároveň připravit co nejsnazší náběh na sériovou výrobu. Musí být objednány potřebné nástroje, je nutné znát technické parametry výrobku a zajistit vyrobení požadovaného výrobku opakovaně a bez problému.

7.4.4 Předpokládané dodávky na trh

U evropského trhu a jeho trendů je očekáván vysoký nárůst prodejních objemů, jak již bylo zmíněno v kapitole 7.4.1. S tím, jak výrobci automobilů rozšiřují svůj výrobní záběr, rozšiřuje i děčínský závod svou průmyslovou základnu a schopnosti technické podpory. Společnost je tedy schopna vyrábět a dodávat nové tržní aplikace.



Obrázek 16 - Předpokládaný vývoj exportu nových aplikací v letech 2020 – 2022

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Vývoj exportu nových aplikací v letech 2020 – 2022 je zobrazen na *Obrázku 16*. V roce 2020 je očekáván vývoz 2 500 tun v segmentu BIW a CMS, o rok později je očekáván vývoz 8 000 tun v segmentech BIW, CMS, BAT a v segmentu průmyslu a dopravy. A v roce 2022 je očekáván prodej v objemu 10 000 tun, což je v porovnání s rokem 2020 o 7 500 tun více.

8. Zhodnocení exportních strategií

Na základě provedené analýzy u jednotlivých exportních strategií je patrné, že společnost aplikuje různé exportní strategie pro různé cílové trhy. V práci byly popsány exportní strategie pro trhy společenství NAFTA, vybranou asijskou zemi a evropský trh.

Pro americký trh se společnost rozhodla zejména kvůli růstovému trendu v oblasti průmyslu a možnosti získání nových zákazníků. Na tento trh jsou dodávány zejména obráběné polotovary z těžce i lehce tvářitelných slitin hliníku, ty jsou poté součástí automobilů. Rozhodnutí o exportu do dané oblasti by mohlo být ovlivněno možným uvalením dovozního cla na hliníkové produkty. Pozitivní je naopak nízký počet konkurentů. Konkurenti tento průmyslový obor dostatečně neznají, chybí jim zkušenosti. Celkově je trh v této oblasti nezralý a není dostatečně nasycen.

Dále byla charakterizována vybraná asijská země, do které jsou vyváženy tyče z těžce tvářitelných slitin hliníku. Vyvážený produkt se od ostatních trhů liší svým následným použitím, jelikož není součástí automobilů, jak je tomu u ostatních trhů. Tento fakt podporuje rozmanitost výrobního portfolia společnosti. Společnost má také možnost vybudování silné dodavatelské pozice, neboť na vybraném asijském trhu existuje pouze jeden přímý konkurent a veškeré hliníkové produkty jsou dováženy.

Exportní strategie evropského trhu je zaměřena pouze na trh lehce tvářitelných slitin hliníku. Odlišnost tohoto trhu je dána environmentálními faktory a s tím související hojně použití hliníku v automobilech. S evropským trhem jsou také spojeny projekty automobilových společností, které představují nové tržní aplikace. Společnost analyzovala nové obchodní příležitosti a díky této analýze očekává nejvyšší objemy prodeje právě na evropském trhu. Nevýhodou tohoto trhu je velké množství konkurentů, kterých je několik desítek a někteří mohou být v projektové oblasti zkušenější.

Výše zvolené strategie odpovídají vizi společnosti a všechny jsou pro společnost stejně důležité. Společnost se soustřeďuje jak na výrobky trhu HA, tak na výrobky trhu SA. Zmíněné trhy mají odlišný vývoj a různé tempo výroby. Trh těžce tvářitelných slitin je v porovnání s trhem lehce tvářitelných slitin pomalejší, a tak nemůže včas zareagovat na nepříznivou ekonomickou situaci. V případě nepříznivé ekonomické situace jednoho trhu, může společnost zacílit na trh druhý a vyrovnat tak případné ekonomické ztráty. Odlišná je také poptávka cílových trhů, platební morálka či délka vyjednávání. Délka vyjednávání souvisí také s mentalitou dané země, s čímž se společnost setkala například u asijského trhu. Jednání zde byla poměrně zdlouhavá a stále se vyvíjí k oboustranné spokojenosti.

Domnívám se, že všechny exportní strategie společnosti jsou vhodně nastaveny a odpovídají požadavkům konkrétních trhů. Společnost má trhy dobře zmapovány a ví o tržních příležitostech. Největším rizikem zahraničních zemí by mohla být jejich politická situace, která by znesnadnila či zastavila export společnosti.

9. Závěr

Určení exportní strategie firmy je nedílnou součástí při vstupu na zahraniční trh. K tomuto rozhodnutí společnost dospěje na základě několika faktorů, důvodem může být nedostatečná poptávka na domácím trhu, vyhledávání nových obchodních příležitostí k navýšení prodejních objemů či diverzifikace rizika. Cílem této práce bylo analyzovat, popsat a následně komparovat exportní strategie společnosti Constellium Extrusions Děčín, s. r. o.

Za účelem naplnění daného cíle byla v první části bakalářské práce popsána teoretická východiska mezinárodního obchodu, počínaje teoriemi mezinárodního obchodu, dále byly charakterizovány formy vstupu na zahraniční trhy či obchodní politika a její nástroje. V další části byla popsána Exportní strategie České republiky pro období 2012 – 2020 a státní podpora českých vývozců. V současné době společnost Constellium Děčín aktivně nevyužívá žádnou z forem státní podpory českých vývozců. V minulosti pouze využili služeb agentury CzechTrade ke zmapování tržního potenciálu východní Evropy.

Následující část byla věnována společnosti Constellium Děčín a její exportní strategii, jelikož export patří ke klíčovým aktivitám podniku. V průběhu práce byly analyzovány exportní strategie pro různé cílové trhy. K analýze byly zvoleny trhy společenství NAFTA, poté vybraná asijská země a evropský trh. Byly popsány uskutečněné i předpokládané dodávky na trhy, forma vstupu na trh i interní postupy při práci s automobilovými projekty, které vyplývají z environmentálních trendů, kterým se automobilové společnosti musí přizpůsobit. Provedení analýzy zmíněných trhů odhalilo odlišnost a specifika konkrétních exportních strategií. Odlišnost může být dána politickou situací, ke které se například váže uvalení dovozních cel či kvót. Nastavení konkrétní strategie může být dále ovlivněno otevřeností/uzavřeností ekonomiky nebo úrovní zpracování vyvážených produktů.

V poslední kapitole bylo uvedeno zhodnocení exportních strategií společnosti a zdůraznění jejich různorodosti. Americký trh zaznamenává růstový trend v oblasti průmyslu, dochází zejména k rozvoji průmyslu výroby a zpracování hliníku. Tohoto faktu společnost využívá a posiluje svou obchodní pozici na americkém trhu pomocí získávání nových zákazníků. Na tento trh jsou exportovány polotovary z lehce i těžce tvářitelných slitin hliníku, které jsou následně obráběny a využity v automobilovém průmyslu.

Druhou analyzovanou oblastí byl trh vybrané asijské země, jejíž název není z obchodních důvodů uváděn. První sériové dodávce předcházela dlouhá obchodní vyjednávání, což může souviset s odlišnou mentalitou trhu. Na tento trh jsou veškeré hliníkové produkty dováženy a působí zde pouze jeden přímý konkurent, který své produkty do země také importuje. Constellium Děčín do této oblasti vyváží polotovary z těžce tvářitelných slitin hliníku, produkt je od ostatních trhů odlišný svým následným použitím, jelikož není využíván v automobilovém průmyslu.

Poslední, evropský trh, je zaměřen zejména na polotovary z lehce tvářitelných slitin hliníku, které jsou hojně využívány v automobilovém průmyslu. Hojné použití hliníkových produktů je dáno environmentálními faktory, které nutí automobilové společnosti ke snižování emisí oxidu uhličitého. Snižování těchto emisí může být dosaženo výměnou pohonu, kdy je klasický spalovací motor nahrazen motorem elektrickým či hybridním pohonem. Baterie, které jsou obsaženy v elektromobilech, jsou ale těžší než klasické spalovací motory, z tohoto důvodu jsou ocelové části automobilů nahrazovány hliníkem, čímž dochází ke snižování hmotnosti automobilů. V souvislosti s trendy automobilového průmyslu vzniká poptávka po nových aplikacích, poptávka vždy vychází z konkrétního projektu automobilové společnosti. Z tohoto důvodu společnost očekává nejvyšší objemy prodeje právě v této oblasti. Nevýhodou trhu je velké množství konkurentů, kteří působí v rámci automobilového průmyslu.

Zmíněné exportní strategie přesně odpovídají trendům a potřebám specifických trhů. Z tohoto důvodu společnosti doporučuji pokračovat v dosavadním nastavení exportních strategií. Osobním přínosem pro autorku bakalářské práce bylo získání odborných zkušeností a znalostí, jednání s odborníky ve svém oboru a práce ve skvělém týmu. Autorka měla možnost propojit teoretické znalosti s praktickými zkušenostmi a postupy.

Seznam použité literatury

- ACEA. c2018. *CO2 from Cars and Vans European* [online]. Brussels: Automobile Manufacturers Association [cit. 2018-02-20]. Dostupné z:
<http://www.acea.be/industry-topics/tag/category/co2-from-cars-and-vans>
- BALDWIN, Richard E. 2008. *Ekonomie evropské integrace*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-1807-1.
- BUCKLEY, Peter J. a Pervez N. GHURI. 2015. *International business strategy: Theory and practice*. New York: Routledge. ISBN 978-0-415-62470-1.
- BUSINESSINFO.CZ. 2012. *Exportní strategie České republiky pro období 2012 až 2020* [online]. Praha: CzechTrade [cit. 2017-11-23]. Dostupné z:
<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/exportni-strategie-cr-2012-az-2020-7148.html#!&chapter=3>
- BUSINESSINFO.CZ. 2017. *Export v kostce* [online]. Praha: CzechTrade [cit. 2017-11-23]. Dostupné z:
<http://www.businessinfo.cz/app/content/files/teritoria/exportvkostce.pdf>
- BUSINESSINFO.CZ. 2017. *Kanada: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled*. [online]. Praha: CzechTrade [cit. 2018-03-22]. Dostupné z:
<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/kanada-zakladni-charakteristika-teritoria-17927.html>
- BUSINESSINFO.CZ. 2017. *Mexiko: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled* [online]. Praha: CzechTrade [cit. 2018-03-22]. Dostupné z:
<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/mexiko-zakladni-charakteristika-teritoria-19360.html#sec5>
- BUSINESSINFO.CZ. 2017. *Spojené státy americké: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled* [online]. Praha: Czechtrade [cit. 2018-03-22]. Dostupné z:
<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/spojene-staty-americke-zakladni-charakteristika-18545.html>
- CIA. c2018. *The World Factbook: International Organization Participation* [online]. Washington: Central Intelligence Agency [cit. 2018-03-22]. Dostupné z:
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2107.html>

- CONSTELLIUM EXTRUSIONS DĚČÍN. c2017. *Klíčová fakta* [online]. Děčín: Constellium Děčín Hard and soft alloys [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: <http://hard-softalloys.constellium.com/hard-softalloys-czechrepublic-cz/o-nas/klicova-fakta>
- CONSTELLIUM. c2017. *About Aluminium* [online]. Schiphol-Rijk: Constellium [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <https://www.constellium.com/about-constellium/about-aluminium>
- CZECHINVEST. c1994-2017. *O nás* [online]. Praha: CzechInvest Agentura pro podporu podnikání a investic [cit. 2017-11-23]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/O-CzechInvestu/O-nas>
- ČSÚ. 2016. *Zahraniční obchod - červenec 2016* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2017-11-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/zahranicni-obchod-cervenec-2016>
- DAIMLER GLOBAL MEDIA SITE. 2013. *Mercedes-Benz S-Class, graph, body, light weight construction* [online]. Stuttgart: Daimler Global Media Site [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://media.daimler.com/marsMediaSite/en/instance/picture.xhtml?oid=7612623>
- EUROSKOP.CZ. c2005-2017. *WTO: Funkce a členská základna* [online]. Praha: Vláda České republiky, c2005-2017 [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/9147/sekce/wto/>
- EUROSTAT. 2017. *First estimates of Research & Development expenditure: R&D expenditure in the EU remained stable in.* [online]. Luxembourg: Eurostat Press Office [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/8493770/9-01122017-AP-EN.pdf/94cc03d5-693b-4c1d-b5ca-8d32703591e7>
- FOJTÍKOVÁ, Lenka a Marian LEBIEDZIK. 2008. *Společné politiky EU: historie a současnost se zaměřením na Českou republiku*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-939-9.
- FOJTÍKOVÁ, Lenka. 2009. *Zahraničně obchodní politika ČR: historie a současnost (1945-2008)*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-128-4.

- KALÍNSKÁ, Emilie. 2010. *Mezinárodní obchod v 21. století*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-3396-8.
- KOLEKTIV AUTORŮ. 2009. *100 let průmyslu v Podmoklech*. Děčín: Alcan Děčín Extrusions.
- MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., rozšířené vydání. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4874-0.
- MACHKOVÁ, Hana. 2015. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-5366-9.
- MACHKOVÁ, Hana. 2009. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., přepracované vydání. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-2986-2.
- MPO. 2016. *Zpráva o plnění Exportní strategie České republiky za rok 2015* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2017-11-23]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/55232/63170/651504/priloha001.pdf>
- MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4780-4.
- NEUMANN, Pavel, Pavel ŽAMBERSKÝ a Martina JIRÁNKOVÁ. 2010. *Mezinárodní ekonomie*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-3276-3.
- SALVATORE, Dominick. 2013. *International economics*. 11th ed. Hoboken, NJ: John Wiley. ISBN 978-111-8177-938.
- SPĚVÁČEK, Vojtěch, Václav ŽDÁREK a kol. 2016. *Makroekonomická analýza: teorie a praxe*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-5858-9.
- STATCAN. 2017. *Spending on research and development, 2016* [online]. Ottawa: Statistics Canada [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/170623/dq170623c-eng.htm>
- SVATOŠ, Miroslav. 2009. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-2708-0.
- ŠTĚRBOVÁ, Ludmila. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. 2013. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4694-4.

- ŠTRACH, Pavel. 2009. *Mezinárodní management*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-2987-9.
- UNCTAD. 2012. *International Classification of non-tariff measures* [online]. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development: Prosperity for all [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ditctab20122_en.pdf
- US CENSUS BUREAU. 2017. *Population Estimates* [online]. Washington, D. C.: United States Census Bureau [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: <https://www.census.gov/search-results.html?q=population+usa&page=1&stateGeo=none&searchtype=web&cssp=SERP>
- VIMVIC.CZ. 2017. *Plat v USA aneb jaká je minimální a jaká průměrná mzda ve Spojených státech?* [online]. Praha: Vimvic.cz [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/clanek/plat-v-usa-aneb-jaka-je-minimalni-a-jaka-prumerna-mzda-ve-spojenych-statech>
- WB. 2017. *Population, total* [online]. Washington, D. C.: The World Bank Group [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL>
- WB. c2018. *GDP current US\$* [online]. Washington, D. C.: The World Bank Group [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?year_high_desc=true
- WORKOPOLIS. 2017. *The average Canadian salaries by industry and region* [online]. Toronto: Workopolis [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: <https://careers.workopolis.com/advice/how-much-money-are-we-earning-the-average-canadian-wages-right-now/>