

# Vstup společnosti CAIS s. r. o. na trhy v Pobaltských zemích

Jan Křepelka

---

Bakalářská práce  
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická

akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jan Křepelka**

Osobní číslo: **M110277**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Marketing**

Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Vstup společnosti CAIS s. r. o. na trhy v Pobaltských zemích**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu týkající se vstupu společnosti na zahraniční trh.

#### II. Praktická část

- Vyhodnoťte stávající situaci společnosti CAIS s. r. o.
- Proveďte analýzu současné situace na trzích v Pobaltských zemích.
- Vyhodnoťte provedené analýzy a navrhněte společnosti CAIS s. r. o. doporučení pro vstup na trhy v Pobaltských zemích.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**KINCL, Jan. Marketing podle trhů. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 172 s. ISBN 8086851028.**

**KOTLER, Philip. Moderní marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.**

**KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 12th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006, 733 [45] s. ISBN 0-13-145757-8.**

**MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. Mezinárodní obchodní operace. 5. vyd. Praha: Grada, 2010, 240 s. ISBN 978-80-247-3237-4.**

**SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketing pro evropský trh. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 272 s. ISBN 80-247-0422-6.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martin Červinka**

Datum zadání bakalářské práce: **14. března 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2014**

Ve Zlíně dne 11. dubna 2014

Mgr. Pavel Hýl  
zřet. děkanka



Ing. Miloslava Kubičková, Ph.D.  
zřet. ředitel ústavu

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně ..... 28.4.2016 .....

.....

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

V bakalářské práci je provedena analýza možností vstupu společnosti CAIS s. r. o. na trhy v Pobaltských zemích. V teoretické části jsou zpracovány informace z odborné literatury, které osvětlují postup vstupu na zahraniční trhy a definují jednotlivé analýzy. V analytické části je představena firma, popis jejích výrobků a činností v oblasti výroby a distribuce bránových a vratových systémů. Poté následuje analýza Pobaltských zemí a na ni navazující analýza PEST. V práci je dále vyčleněna konkurence, která je následně analyzována Porterovou metodou. V dalších bodech je rozebrána komunikace firmy směrem k zákazníkům a jednotlivé veletrhy, které se týkají tohoto odvětví. V předposlední fázi praktické části je vypracována SWOT analýza. Jako poslední bod jsou návrhy a doporučení pro společnost CAIS s. r. o., které se týkají vstupu na trhy v Pobaltí.

Klíčová slova: bránové a vratové systémy, pobaltí, cais, vstup, marketingová komunikace, pest analýza

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis is focused on analysis concerning the entry of the CAIS Ltd into market in the Baltic countries. The theoretical part presents information from technical literature which illuminate the process of entering to foreign markets and define each analysis. The practical part provides a presentation of the company, description of their products and activities in the area of production, distribution of gates and doors systems. This is followed by market analysis of the Baltic countries which is subsequent by PEST analysis. The following part is an analysis of competition followed by Porter. The next part analyzes company communication to customers and various exhibition related to this sector followed by SWOT analysis. As a final point there are proposals and recommendations for company CAIS Ltd. relating to entry into the Baltic markets.

Keywords: gates and doors systems, baltic countries, cais, entry, marketing communications, pest analysis

Chtěl bych poděkovat panu Ing. Martinu Červinkovi za odborné vedení mé praxe, dále panu Miroslavu Caisovi za jeho cenné rady, připomínky a trpělivost, které přispěly k vypracování této práce, a paní Mgr. Ireně Světlíkové za odborné konzultace k mé bakalářské práci.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>12</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 MEZINÁRODNÍ OBCHODNÍ ČINNOST</b> .....	<b>14</b>
1.1 MEZINÁRODNÍ OBCHOD .....	14
1.2 SEGMENTACE TRHU .....	14
1.2.1 Segmentace zahraničních trhů.....	14
1.2.2 Segmentační kritéria.....	15
<b>2 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ</b> .....	<b>16</b>
2.1 MAKROPROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI .....	16
2.1.1 Politicko – legislativní faktory .....	16
2.1.2 Ekonomické faktory .....	17
2.1.3 Sociálně – kulturní faktory .....	17
2.1.4 Technologické faktory.....	17
2.2 MIKROPROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI.....	17
2.2.1 Společnost .....	17
2.2.2 Dodavatelé.....	18
2.2.3 Zákazníci .....	18
2.2.4 Konkurence .....	18
2.3 PORTEROVA ANALÝZA KONKURENCE .....	19
2.3.1 Konkurenční rivalita.....	19
2.3.2 Hrozba vstupu konkurence .....	19
2.3.3 Vyjednávací síla dodavatelů.....	19
2.3.4 Vyjednávací síla odběratelů .....	19
2.3.5 Hrozba vzniku substitutů.....	20
2.4 SWOT ANALÝZA.....	20
2.4.1 Vnitřní prostředí společnosti .....	20
2.4.2 Vnější prostředí společnosti .....	20
<b>3 FORMY MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE</b> .....	<b>22</b>
3.1 REKLAMA .....	22
3.2 PODPORA PRODEJE.....	24
3.3 UDÁLOSTI A ZÁŽITKY (EVENTS) .....	25
3.4 OSOBNÍ PRODEJ .....	26
3.5 PUBLIC RELATIONS .....	27
3.6 PŘÍMÝ MARKETING .....	28
3.7 SPONZORING.....	29
3.8 INTERNETOVÉ STRÁNKY .....	29
3.9 VELETRHY .....	30
<b>4 VELETRHY A VÝSTAVY</b> .....	<b>31</b>
4.1 STRUKTURA FINANČNÍCH NÁKLADŮ NA ÚČAST NA VELETRHU .....	31
4.2 PŘÍPRAVA PREZENTACE, JEJÍ PRŮBĚH A VYHODNOCENÍ.....	32
4.2.1 Technická organizační příprava .....	32
4.2.2 Personální zabezpečení.....	32



	4.2.3	Příprava prezentace .....	32
	4.2.4	Průběh veletrhu.....	32
	4.2.5	Před odjezdem z veletrhu a činnost po návratu z veletrhu .....	33
<b>5</b>		<b>MOŽNOSTI VSTUPU NA ZAHRANIČNÍ TRHY .....</b>	<b>34</b>
	5.1	EXPORT .....	34
	5.1.1	Nepřímý export.....	35
	5.1.2	Přímý export .....	35
	5.2	UDĚLENÍ LICENCE.....	36
	5.2.1	Ochranná licence .....	36
	5.2.2	Know-how licence.....	37
	5.2.3	Franchizing .....	37
	5.3	PŘÍMÉ INVESTICE .....	37
	5.3.1	Joint Ventures.....	37
	5.3.2	Zcela ovládané podniky.....	38
	5.4	ZVLÁŠTNÍ FORMY VSTUPU NA TRH.....	38
<b>II</b>		<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>39</b>
<b>6</b>		<b>CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>40</b>
	6.1	POPIS SPOLEČNOSTI .....	40
	6.2	CÍLE SPOLEČNOSTI.....	41
	6.3	CÍLOVÉ SKUPINY .....	41
	6.3.1	Majitelé rodinných domů .....	41
	6.3.2	Majitelé bytů.....	41
	6.3.3	Majitelé průmyslových objektů.....	41
	6.4	PRODUKTY SPOLEČNOSTI.....	41
	6.4.1	Samonosné posuvné brány S, M, L.....	42
	6.4.2	Posuvné brány .....	42
	6.4.3	Zámky, hřebeny, záslepky, dorazy .....	43
	6.4.4	Křídlové brány.....	43
	6.4.5	Posuvné dveře, vrata, světlolamy .....	43
	6.4.6	Posuvná vrata .....	43
	6.5	CERTIFIKÁTY .....	44
<b>7</b>		<b>ANALÝZA POBALTSKÝCH ZEMÍ.....</b>	<b>45</b>
	7.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE O ZEMÍCH.....	45
	7.1.1	Estonsko .....	45
	7.1.2	Lotyšsko .....	46
	7.1.3	Litva.....	47
	7.2	OBCHODNÍ VZTAHY S ČR .....	48
	7.2.1	Obchodní vztahy mezi ČR a Estonskem .....	48
	7.2.2	Obchodní vztahy mezi ČR a Lotyšskem .....	49
	7.2.3	Obchodní vztahy mezi ČR a Litvou .....	51
<b>8</b>		<b>PEST ANALÝZA TRHŮ POBALTSKÝCH ZEMÍ .....</b>	<b>53</b>
	8.1	PEST ANALÝZA ESTONSKA .....	53
	8.1.1	Politicko – legislativní faktory .....	53
	8.1.2	Ekonomické faktory .....	54
	8.1.3	Sociálně – kulturní faktory .....	57

	8.1.4	Technologické faktory.....	58
8.2		PEST ANALÝZA LOTYŠSKA .....	60
	8.2.1	Politicko – legislativní faktory .....	60
	8.2.2	Ekonomické faktory .....	62
	8.2.3	Sociálně – kulturní faktory .....	65
	8.2.4	Technologické faktory.....	67
8.3		PEST ANALÝZA LITVY .....	69
	8.3.1	Politicko – legislativní faktory .....	69
	8.3.2	Ekonomické faktory .....	70
	8.3.3	Sociálně – kulturní faktory .....	73
	8.3.4	Technologické faktory.....	74
<b>9</b>		<b>KONKURENTI SPOLEČNOSTI CAIS S. R. O.....</b>	<b>77</b>
	9.1	ČESKÁ KONKURENCE.....	77
	9.2	ZAHRANIČNÍ KONKURENCE .....	77
<b>10</b>		<b>ANALÝZA KONKURENCE PORTEROVOU METODOU .....</b>	<b>79</b>
	10.1	KONKURENČNÍ RIVALITA.....	79
	10.1.1	Lokální konkurence v Estonsku .....	79
	10.1.2	Lokální konkurence v Lotyšsku .....	80
	10.1.3	Lokální konkurence v Litvě .....	80
	10.2	HROZBA VSTUPU KONKURENCE.....	80
	10.3	VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ.....	81
	10.4	VYJEDNÁVACÍ SÍLA ODBĚRATELŮ .....	81
	10.5	HROZBA VZNIKU SUBSTITUTŮ .....	81
<b>11</b>		<b>FORMY KOMUNIKACE .....</b>	<b>82</b>
	11.1	WEBOVÉ STRÁNKY .....	82
	11.2	KATALOGY .....	83
	11.3	VELETRHY .....	83
	11.4	SPECIÁLNÍ KATALOG, LETÁK .....	83
<b>12</b>		<b>VELETRHY A VÝSTAVY .....</b>	<b>84</b>
	12.1	VELETRHY NAVŠTÍVENÉ FIRMOU CAIS S. R. O. ....	84
	12.1.1	R+T Messe Stuttgart.....	84
	12.1.2	Coneco Bratislava.....	84
	12.1.3	IBF Brno.....	85
	12.2	VELETRHY V POBALTSKÝCH ZEMÍCH .....	85
	12.2.1	Veletrhy Estonsko .....	85
	12.2.2	Veletrhy Lotyšsko .....	85
	12.2.3	Veletrhy Litva.....	85
<b>13</b>		<b>SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>87</b>
	13.1	SILNÉ STRÁNKY .....	87
	13.2	SLABÉ STRÁNKY .....	88
	13.3	PŘÍLEŽITOSTI.....	88
	13.4	HROZBY.....	89
<b>14</b>		<b>DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST CAIS TÝKAJÍCÍ SE VSTUPU NA POBALTSKÉ TRHY .....</b>	<b>91</b>

14.1	WEBOVÉ STRÁNKY, KATALOG A CENÍK, SPECIÁLNÍ KATALOG, LETÁK .....	91
14.2	EXPORT VÝROBKŮ NA POBALTSKÉ TRHY .....	91
14.3	VELETRHY A VÝSTAVY .....	92
14.4	VYUŽITÍ VÝHODY ZEMĚ PŮVODU .....	93
14.5	ZAVÁDĚCÍ CENY .....	93
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>94</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>		<b>96</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>		<b>102</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>		<b>103</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>		<b>104</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>		<b>105</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>		<b>106</b>

## ÚVOD

V dnešní době je velmi důležité, aby společnosti, které chtějí být úspěšné ve své činnosti, pronikaly na trhy v zahraničí. Tento důvod má jednoduché vysvětlení, a to takové, že firma, která chce být úspěšná, nesmí zůstat firmou lokální, ale musí ukázat svou konkurenceschopnost v zahraničí.

Společnost CAIS s. r. o. však rozhodně mezi firmy lokálního charakteru, a celkově nekonkurenceschopné firmy, nepatří. V současnosti prodává své výrobky prakticky po celé Evropě a může se tak považovat za úspěšnou a rozvíjející se firmu.

Tato bakalářská práce má za úkol analyzovat možnosti vstupu společnosti CAIS s. r. o. na trhy v Pobaltí, tedy konkrétně na trhy Estonska, Lotyšska a Litvy. Tyto trhy, pokud nejsou brány jako jeden Pobaltský trh, jsou ve srovnání s domácím trhem nepoměrně menší. O to více se však společnost CAIS s. r. o. musí snažit prosadit ve srovnání s konkurencí, která je v tomto odvětví poměrně velká. Vstup českých společností, které nejsou světově více známé, může být rizikem. Ovšem pokud se společnosti podaří prosadit a ukázat se v dobrém světle, může to mít velký vliv na budoucí spolupráci a případný další rozvoj v regionu východní Evropy.

Díky poměrně strmému růstu ekonomiky jsou tyto země ideální příležitostí pro firmy, které chtějí rozvíjet zahraniční spolupráci směrem na východ od České republiky. Pobaltské státy mohou posloužit, díky své poloze, jako vstupní brána na trhy v ostatních východoevropských zemích a Rusku. Hrozbou dnešních dní je však poměrně nestálá politická situace v této oblasti. Konkrétně se jedná o chování Ruska vůči Ukrajině. Panují proto obavy, aby se i tyto země nestaly předmětem zájmu Ruské federace.

Teoretická část této práce je zacílena na poznatky a informace, které jsou získány z odborné literatury. Tyto teoretické poznatky slouží k popsání použitých analýz a osvětlení metod a postupů, které jsou použity v praktické části této práce.

Praktická část pak obsahuje charakteristiku společnosti, analýzu jednotlivých zemí, PEST analýzu jednotlivých zemí a Porterovu pětifaktorovou analýzu, které předcházela analýza konkurence. Dále také analýzu jednotlivých komunikačních nástrojů společnosti a veletržních příležitostí. V poslední části práce jsou rozebrány návrhy a doporučení, které se týkají vstupu společnosti CAIS s. r. o. na trhy v Pobaltí.

# **I TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 MEZINÁRODNÍ OBCHODNÍ ČINNOST

## 1.1 Mezinárodní obchod

„Mezinárodní obchod, se uskutečňuje prostřednictvím velkého množství jednotlivých obchodních operací. Ty mají řadu individuálních zvláštností projevujících se ve způsobu navazování obchodních spojení mezi prodávajícím a kupujícím, v podmínkách obchodu a jejich právním zajišťování, v náročnosti na vytváření předpokladů pro efektivní uskutečňování těchto transakcí.“ (Machková, 2010, s. 35) K těmto předpokladům patří přijímání podnikatelských rozhodnutí, které mají dlouhodobý účinek. Podstatné je také provádění činností, které sice přímo netvoří součást obchodních operací, ale mohou ovlivňovat jejich podmínky. Příkladem může být rozbor obchodněpolitických podmínek, výběr vhodných distribučních cest a jejich smluvní zajišťování, volba obchodních partnerů apod. (Machková, 2010, s. 35).

## 1.2 Segmentace trhu

Pojem segmentace trhu vyvolává představu určitého dělení trhu. Společnost zvažuje, která část trhu (segment) je pro ni nejvhodnější. Přitom potřebuje znát, zda ona určitá část trhu bude na nabídku reagovat podobně. V podstatě se dá říct, že společnost si rozdělí trh na segmenty, mezi kterými se bude dále rozhodovat. Ve skutečnosti se však společnost zaměří na poznávání významných tržních segmentů. Má-li být marketing úspěšný, musí být založený na respektování tržních rozdílů (Koudelka, 2005, s. 19).

Pro tuto bakalářskou práci je však důležitější segmentace na zahraničních trzích.

### 1.2.1 Segmentace zahraničních trhů

Segmentace mezinárodních trhů, výběr cílového trhu a stanovení vhodného positioningu, patří k největším strategickým rozhodnutím na poli mezinárodního marketingu. Mezinárodní marketing totiž umožňuje koncipovat nabídku pro cílové segmenty na celosvětových trzích a umožňuje tak realizaci úspor z rozsahu. Zvolený cílový trh musí být dostatečně velký, protože pro podnik musí být rentabilní na něj zapůsobit vybranými marketingovými nástroji. Na základě segmentace stanovuje podnik vhodný positioning a marketingový mix pro cílový zahraniční trh (Machková, 2006, s. 95).

Proces segmentace na mezinárodních trzích probíhá ve třech etapách:

1. Výběr vhodných kritérií pro segmentaci a analýza jednotlivých segmentů.
2. Výběr cílového trhu.
3. Volba segmentační strategie (Machková, 2006, s. 95).

### **1.2.2 Segmentační kritéria**

Trh je možné rozdělit do tří skupin: trh spotřebních výrobků, trh průmyslových výrobků a trh veřejného sektoru. Každý z těchto trhů se chová odlišně, má odlišnou motivaci pro nákup a je potřeba jej stimulovat odlišnými marketingovými nástroji. V praxi není možné pracovat s jednotlivými kritérii odděleně, ale je nutné je vhodně kombinovat, abychom získali komplexní informace a mohli přesně zacílit nabídku na zvolený segment (Machková, 2009, s. 90).

## 2 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ

Každé podnikání probíhá v určitém prostředí, které se v čase mění. Marketéři proto musí znát klíčové faktory tohoto prostředí, které jsou označovány jako trh. Musí také velmi dobře znát a prognózovat jeho budoucí vývoj (Karlíček, 2013, s. 34).

Faktory, které mají nejužší vazbu k firmě a jejímu podnikání, jsou označovány jako tzv. marketingové mikroprostředí. Širší rámec pro podnikání na daném trhu je označováno jako tzv. marketingové makroprostředí (Karlíček, 2013, s. 34).

### 2.1 Makroprostředí společnosti

„Mikroprostředí je obklopeno podstatně rozměrnějším okolím, označovaným jako makroprostředí, jež pro podnik na jedné straně představuje nepřeborné množství příležitostí, na straně druhé obsahuje množství rizik, se kterými se podnik střetává a musí úspěšně řešit, chce-li si udržet úspěch.“ (Kincl, s. 28, 2004) Cílem není pouze získat přehled o současném stavu, ale i dostatečnou předpověď nastávajících změn. Pro jednotlivé podnikatelské subjekty budou mít faktory plynoucí z prostředí různou důležitost (Světlík, 2003, s. 92). Faktory makroprostředí lze shrnout do zkratky PEST. Jedná se o faktory:

- politicko – legislativní,
- ekonomické,
- sociálně – kulturní,
- technologické (Boučková, 2003, s. 84).

Tyto faktory budou podrobněji rozebrány v následujících podkapitolách.

#### 2.1.1 Politicko – legislativní faktory

Toto prostředí je tvořeno zákony, které vytváří státní moc. Dále sem patří různé vlivné skupiny, které se snaží vliv zákonných norem určitým způsobem omezovat a regulovat. Tyto zahrnují zákony regulující podnikatelské prostředí, zákony na ochranu spotřebitele i na ochranu zájmů společnosti. V této oblasti rovněž působí státní instituce, které se zabývají hodnocením tuzemských i zahraničních výrobků a chrání spotřebitele před nespolehlivými výrobci či dovozci vydáváním např. atestů na výrobky apod. (Kincl, 2004, s. 31).



### **2.1.2 Ekonomické faktory**

Do těchto faktorů patří ty, které ovlivňují kupní sílu spotřebitelů a strukturu jejich výdajů. Pro podnik je důležitá především celková kupní síla, která je definována reálnými příjmy obyvatelstva, cenovou úrovní, výší úspor a úvěrů poskytnutých spotřebitelům. Marketingový pracovník musí mimo jiné sledovat i trendy ve změnách příjmů a strukturu výdajů (Kincl, 2004, s. 29).

### **2.1.3 Sociálně – kulturní faktory**

Společnost, ve které se lidé pohybují, nejvýraznějším způsobem formuje jejich názory a postoje, hodnoty a normy. Pro pracovníky v oblasti marketingu je nutné, aby znali základní názory a hodnoty spotřebitelů. Tyto jsou zpravidla děděny po rodičích a jsou upevňovány institucemi a organizacemi, ve kterých se spotřebitelé angažují (Kincl, 2004, s. 31).

### **2.1.4 Technologické faktory**

Tyto faktory jsou rozhodující složkou marketingového makroprostředí. Zdaleka ne všechny vlivy, které patří do této skupiny, působí na podnik pozitivně. Místo toho, aby se zastaralá odvětví přesunula do nových pozic, snaží se často o marný boj s novými technologiemi. Každá nová technologie stimuluje nové podnikatelské aktivity a investice. Technologický rozvoj však není ve všech odvětvích rovnoměrný (Kincl, 2004, s. 30).

## **2.2 Mikroprostředí společnosti**

„Firemní kultura zahrnuje hodnoty, normy a názory, jež ovlivňují chování všech lidí v organizaci. Firemní kultura může diktovat, zda jsou nové nápady vítány nebo zavrhovány, určovat důležitost etického jednání na osobní úrovni nebo dokonce stanovovat, jak mají být zaměstnanci v práci oblečení (Solomon, Marshall, Stuart, 2006, s. 48).

### **2.2.1 Společnost**

Při vytváření marketingových plánů by mělo vedení marketingového oddělení uvažovat i o ostatních součástech firmy – top managementu, finančním oddělení, výzkumu a vývoji, oddělení nákupů, výrobě a účetnictví. Tyto navzájem provázané skupiny vytvářejí vnitřní prostředí (Kotler, 2007, s. 130).

### 2.2.2 Dodavatelé

Dodavatelé představují v celkovém systému poskytování hodnoty společnosti důležitou vazbu. Poskytují zdroje, které společnost potřebuje pro výrobu. Rozvoj dodavatelů může významně ovlivnit marketing. Marketingoví manažeři musí sledovat dostupnost dodávek, stávky zaměstnanců a jiné události, které mohou v krátkém období snížit tržby a v dlouhém období poškodit spokojenost zákazníka. Stále více marketingových specialistů dnes považuje dodavatele za partnery při tvorbě a poskytování hodnoty zákazníkovi (Kotler, 2007, s. 131).

### 2.2.3 Zákazníci

Společnost musí podrobně sledovat trhy svých zákazníků. Funguje zde šest typů cílových trhů. Spotřebitelské trhy se skládají z jednotlivců a domácností kupující zboží pro osobní spotřebu. Průmyslový trh kupuje zboží a služby pro další zpracování. Trh obchodních mezičlánků kupuje zboží a služby, aby je se ziskem prodal. Institucionální trh je tvořen školami, nemocnicemi, vězeními a dalšími institucemi, které poskytují zboží a služby lidem v jejich péči. Trh státních zakázek je tvořen vládními institucemi, které kupují zboží a služby s cílem vyprodukovat veřejnou službu nebo přesunout zboží a služby k potřebným lidem. Poslední je mezinárodní trh, který se skládá z kupujících v jednotlivých zemích a zahrnuje předchozí trhy. Každý trh má zvláštní znaky a je třeba je pečlivě studovat. V kterýkoliv okamžik může firma jednat s jedním nebo více trhy naráz (Kotler, 2007, s. 133).

### 2.2.4 Konkurence

Marketingová koncepce tvrdí, že k dosažení úspěchu musí společnost poskytnout něco víc, než poskytuje konkurence. Proto musí marketingoví specialisté dělat něco více, než jen přizpůsobit se potřebám cílových trhů. Musí také získat strategickou výhodu tím, že svou nabídku pevně umístí v myslích cílových zákazníků v porovnání s konkurenční nabídkou. Neexistuje univerzální konkurenční marketingová strategie, která by byla nejlepší pro všechny firmy. Každá společnost by si měla uvědomit svou velikost a pozici v odvětví ve srovnání s konkurencí. Velké firmy s dominantním postavením si mohou dovolit použít strategie, které si malé firmy dovolit nemohou. Ovšem na velikosti nezáleží. Malé firmy mohou vyvinout takovou strategii, která jim pomůže získat větší návratnost, než jakou mají velké firmy (Kotler, 2007, s. 133-134).

## 2.3 Porterova analýza konkurence

„Obsahem analýzy je stanovení obchodní síly dodavatelů, obchodní síly zákazníků, konkurence uvnitř odvětví, hrozby nových příchozích na trh a hrozby substitučních produktů na úrovni místního, národního či jednotného evropského trhu. Podle Portera je cena, kterou může firma za své produkty požadovat, jakož i výše investic, které potřebuje k vytvoření bariér pro vstup konkurence do odvětví nebo naopak potřebných pro úspěšný vstup na nový trh, určován uvedenými pěti faktory.“ (Světlík, 2003, s. 93)

### 2.3.1 Konkurenční rivalita

„Nejsilnější z konkurenčních sil většinou vyplývá z konkurenčního boje mezi podniky uvnitř konkurenčního okolí.“ (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 48) Konkurenční strategie je strategie podniku, která se zaměřuje na dosažení tržního úspěchu. Obsahuje ofenzivní akce podniku směřující k získání lepší tržní pozice oproti konkurenci, současně zahrnuje i obranné tahy, které směřují k zachování současné pozice (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 48).

### 2.3.2 Hrozba vstupu konkurence

„Noví konkurenti s sebou přinášejí dodatečné kapacity a plány na získání dobré tržní pozice, které jsou často podporovány značnými zdroji a schopnostmi.“ (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 51) Míra hrozby nových konkurentů závisí zejména na vstupních bariérách a očekávané reakci ostatních konkurentů. Nízké bariéry vstupu představují velmi významnou hrozbu vstupu potenciálních konkurentů do odvětví (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 51).

### 2.3.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Síla dodavatelů zdrojů, které jsou nezbytné pro daný obor, může být důležitým ekonomickým faktorem. Může totiž vést ke snížení výnosnosti jednotlivých podniků v oboru. Silní dodavatelé mohou snižovat zisky svých odběratelů zvyšováním cen nebo snižováním kvality (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 53-54).

### 2.3.4 Vyjednávací síla odběratelů

Stejně jako silní dodavatelé mohou ovlivnit konkurenční podmínky v odvětví, i silní odběratelé mohou vyvinout značný konkurenční tlak v odvětví. Silní kupující mohou

způsobit ztráty zisků podniků v odvětví. Velká potenciální kupní síla může zostřit konkurenční vztahy, protože výrobci, kteří jsou vedeni snahou získat zakázku, budou jednat vždy tvrdě vůči ostatním. Kupující mohou také využít svou sílu k tomu, aby získali další výhody spojené s nákupem, např. výhodnější platební podmínky, vyšší kvalitu apod. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 54).

### **2.3.5 Hrozba vzniku substitutů**

Pokud se substituční výrobek stane díky své ceně, designu, výkonu či jejich kombinaci přitažlivější pro zákazníky, tak hrozí, že zákazníci budou v pokušení odvrátit svou přízeň od původního výrobku. Podniky v oborech, kde je hrozba substitutů ve větší míře (např. potravinářský průmysl, automobilový průmysl), budou věnovat této hrozbě zvýšenou pozornost (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 50).

## **2.4 SWOT analýza**

SWOT analýza je celkové hodnocení silných stránek společnosti, slabých stránek společnosti a příležitostí a hrozeb pro společnost. Toto zahrnuje monitorování vnitřního (silných a slabých stránek) a vnějšího (příležitostí a hrozeb) marketingového prostředí společnosti (Kotler, Keller, 2006, s. 52).

### **2.4.1 Vnitřní prostředí společnosti**

Silné a slabé stránky nezahrnují všechny rysy obchodní společnosti, ale jen ty se vztahem ke kritickým faktorům úspěchu. Příliš dlouhý seznam rysů společnosti vede k nedostatečné koncentraci a schopnosti rozlišit, co je skutečně důležité. Silné a slabé stránky jsou relativní, nikoliv absolutní. V případě silných stránek je potřeba, aby byly založeny na faktech, nikoliv na dohadách (Kotler, 2007, s. 98).

### **2.4.2 Vnější prostředí společnosti**

Vedení musí rozpoznat všechny podstatné příležitosti a hrozby, jimž společnost čelí. Účelem je donutit manažery předvídat důležité trendy, které mohou mít dopad na firmu. Ne všechny hrozby vyžadují stejnou pozornost a míru obav. Manažer by měl být schopen posoudit míru pravděpodobnosti a rozsah škod a měl by se zaměřit na ty nejvýznamnější, následně by měl vypracovat plány, jak jim čelit. Příležitosti se vyskytují v oblastech, které může společnost díky svým silným stránkám využít, v závislosti na okolním prostředí, ve svůj prospěch. Manažer by měl jednotlivé příležitosti vyhodnotit podle potenciální

přitažlivosti a pravděpodobnosti, že společnost v daném případě uspěje. Ovšem jen zřídka dokáže společnost najít ideální příležitosti, které přesně odpovídají jejich cílům a prostředkům (Kotler, 2007, s. 97-98).

### 3 FORMY MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

„Obvykle bývá komunikace redukována pouze na sféru informací. Zde prezentované pojetí ji však chápe v širším smyslu. Předmětem komunikace může být jakýkoliv výtvar (lidský i přírodní, verbální i neverbální, hmotný i duchovní) představený (prezentovaný) jednou stranou (osobou, institucí) a vnímaný druhou stranou. A právě prezentaci jedné a následnou reakci druhé strany chápeme jako komunikaci.“ (Foret, 2003, s. 5)

Marketingovou komunikaci definujeme jako souhrnný komunikační program firmy, který tvoří jednotlivé části nebo jejich kombinace. Jedná se o tzv. komunikační mix. Komunikační mix zahrnuje:

- reklamu,
- podporu prodeje,
- události a zážitky,
- osobní prodej,
- public relations,
- přímý marketing.

Kromě zde prezentovaného komunikačního mixu se můžeme zpravidla setkat s rozšířenějšími variantami mixu. Standardně uváděný mix je doplněn samostatně např. sponzoringem, veletrhy, product placementem nebo řízením značek a jejich právní úpravou (Hesková, Štarchoň, 2009, s. 59).

V následujících podkapitolách budou podrobněji popsány jednotlivé části komunikačních mixu.

#### 3.1 Reklama

Reklama poskytuje mnoho forem a způsobů, jak ji využít. Vedle propagace určitého produktu propaguje i dlouhodobou image firmy, kterou si o ní mají vytvořit klíčové segmenty veřejnosti. Prostřednictvím veřejnosti dokáže oslovit široké spektrum veřejnosti, ovšem, díky své neosobnosti, může být méně přesvědčivá (Foret, 2003, s. 179).

Základní cíle reklamy lze vymezit jako:

- Informativní
  - o reklama informuje veřejnost o novém produktu a jeho vlastnostech,
  - o účelem je vyvolat zájem a poptávku po produktu.

- Přesvědčovací
  - nastupuje v období zvýšeného konkurenčního tlaku,
  - má za cíl zapůsobit na zákazníka tak, aby si koupil náš produkt,
  - někdy přechází do srovnávací reklamy, kdy porovnává náš produkt s konkurenčními.
- Připomínací
  - má za cíl udržet náš produkt a naši značku v podvědomí zákazníků např. před nadcházející sezónou (Foret, 2003, s. 179).

Vedle těchto tradičně uváděných cílů je však možné si představit i další, jako např. prestižní (mít reklamu v určitém médiu) nebo alibistické (snaha ukázat zahraničnímu partnerovi, jak moc velké prostředky vynakládáme na marketing) (Foret, 2003, s. 179).

Obsah reklamního sdělení by měl být srozumitelný celému okruhu svých adresátů. Produkt, o kterém informujeme, by měl být vyjádřen způsobem, který je adresátovi blízký. Dále by měl zdůrazňovat takové vlastnosti produktu, které jej odlišují od konkurence. Jako třetí bod by měl být obsah reklamy důvěryhodný, což není častým jevem. Zadavatelé reklamy si totiž mnohdy myslí, že za vynaložené prostředky si mohou dovolit cokoliv (Foret, 2003, s. 182).

Šíření reklamního sdělení je otázkou mediální strategie. Při výběru médií vycházíme ze znalostí produktu našimi potenciálními zákazníky a jejich dostupností k danému médiu. Cena za zveřejnění našeho sdělení limituje frekvenci, v jaké bude reklama na zákazníky působit. Na základě těchto rozhodnutí vybereme nejvhodnější sdělovací prostředek, případně jejich optimální kombinaci (Foret, 2003, s. 182).

V zásadě bychom mohli shrnout všechny postupy nasazování reklamy v médiích od následujících kategorií:

- Soustavné
  - Reklama je celoročně prezentována v médiích ve stejném rozsahu a intenzitě.
- Pulzující
  - V průběhu roku více či méně pravidelně střídáme intervaly s vyšším nasazováním reklamy s intervaly s nižším nasazováním reklamy.

- Nárázová
  - o Umisťuje reklamu pouze ojediněle a po kratší dobu, ovšem s vysokou intenzitou (Foret, 2003, s. 182-183).

### 3.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje využívá krátkodobých, ale účinných podnětů a pozorností zaměřených na aktivizaci a urychlení prodeje a odbytu. Zaměřuje se na tři hlavní segmenty. První je zákazník (poskytování vzorků, slev na zboží či službu, soutěže), následuje obchodní organizace (příprava společných reklamních kampaní pro obchody, soutěže jednotlivých dealerů) a zakončuje to samotný obchodní personál (slevy na produkty společnosti, firemní akce v atraktivních letoviscích) (Foret, 2003, s. 193).

Podle vztahu k cílovému zaměření se jednotlivé formy podpory prodeje odlišují. U zákazníků může podpora prodeje krátkodobě zvýšit objem prodeje, popřípadě pomoci rozšířit podíl na trhu. Cílem může být podnícení k nákupu našeho produktu, odlákání od konkurence nebo naopak, odměna za loajálnost naší značce. V oblasti obchodní má podpora prodeje za cíl získat obchodníky k tomu, aby převzali do své nabídky zboží naší firmy, nakupovali ho ve větším množství nebo jej umisťovali na výhodnějších místech. U personálu má podpora prodeje za cíl zainteresovat prodejce na zvýšení prodeje našeho produktu (Foret, 2003, s. 193).

Pro každý ze segmentů podpory prodeje se používají jiné prostředky. Je důležité je vhodně kombinovat a využívat v maximální míře pro dosažení co nejvyšších prodejních čísel.

Prostředky pro podporu prodeje u zákazníků:

1. Vzorky produktů na vyzkoušení (sampling) jsou většinou zdarma, maximálně za symbolickou cenu. Nabídka vzorků představuje sice nejúčinnější, ale taky nejnákladnější formu podpory prodeje při uvádění nových výrobků na trh.
2. Kupony umožňují získat při nákupu určitou úsporu či náhradu. Mohou zkrátit testování nové značky nebo stimulovat prodej produktu, který je již ve fázi zralosti. Kupony mohou být součástí inzerátu a při jeho předložení získá zákazník například slevu na produkt.
3. Prémie je produkt nabízený zdarma nebo za sníženou cenu jako podnět k nákupu určitých výrobků. Princip je uveden na příkladu, kdy při nákupu nového páru lyží obdržíte lyžařské hůlky zdarma.



4. Odměny za věrnost se poskytují v hotovosti (jako sleva z celkové ceny nákupu) nebo jiné formě za pravidelné využívání produktů společnosti. Obchodní řetězce mají věrnostní karty, dodavatelské společnosti (autodíly, stavební materiál atd.) vedou věrnostní program, dle kterého udělují procentuální slevu na nákup.
5. Soutěže a výherní loterie dávají spotřebitelům možnost vyhrát hotovost, zboží nebo výlet, a to za pomoci štěstí nebo i vynaložení vlastního úsilí (např. sbírání etiket). Zákazníci dávají přednost těm soutěžím, kde má příležitost vyhrát každý (o hrníčky, předplatné časopisu atd.) než před těmi, kde je šance výhry minimální (soutěže o auto, exotickou dovolenou atd.).
6. Veletrhy, prezentace a výstavy umožňují předvést, a případně i prodávat, hlavně nové produkty zákazníkům či klíčovým odběratelům (pokud fungujeme i jako velkoobchod), stejně jako konfrontovat svoji nabídku s nabídkou konkurence.
7. Rabaty jako slevy z prodejní ceny, kdy zákazník zaplatí za zakoupené zboží ihned při nákupu nižší cenu nebo obdrží slevu v určité výši na další nákup (např. při nákupu potravin v britském řetězci TESCO obdrží zákazník při nákupu nad £30 slevu na další nákup, kterou předloží při platbě) (Foret, 2003, s. 194-195).

Součástí podpory prodeje je i podpora obchodu a podpora samotného obchodního personálu. Toto se využívá však pouze u společností, které mají své pobočky. Společnost CAIS s. r. o. však takové pobočky nemá, proto se jimi nebudeme dále zabývat.

### **3.3 Události a zážitky (events)**

Úspěšný a strategický event marketing vyžaduje vedle cíleně zaměřené strategie rovněž důslednou integraci do komunikační strategie firmy. Protože je event marketing zařazován mezi komunikační nástroje, je k naplnění této podmínky nutné, aby byla jasně stanovena a pochopena jeho role a postavení v marketingovém komunikačním mixu. Většina autorů a odborníků považuje event marketing za nedílnou součást komunikačního mixu a zdůrazňuje jeho vzájemné propojení s ostatními nástroji. Event marketing je tedy považován za nástroj, který využívá jednotlivých komunikačních nástrojů k zinscenování zážitku (Šindler, 2003, s. 23).

Plánování událostí a zážitků v rámci komunikační strategie může být směřováno na různé segmenty. Zpravidla jsou cíle zaměřeny na:

- specifický cílový segment, kdy událost je volena na základě postoje segmentu k produktu,
- zvýšení povědomí o produktu formou sponzoringu zaměřeného na zvyšování image,
- vytváření nových zážitků a působení na pozitivní emoce v souvislosti s elektronickými médii (využití virálního marketingu nebo různých forem e-marketingu),
- akce zaměřené na motivaci vlastních zaměstnanců a VIP zákazníků – jde o velmi atraktivní aktivity s cílem posilovat image firmy, jejich značek a upevňovat pozitivní vztahy (např. s novináři), u zaměstnanců tyto akce posilují motivaci a loajalitu vůči firmě,
- akce soutěžního charakteru propojené na oblast merchandisingu – součástí akcí jsou ochutnávky při uvádění nových produktů na trh, rozdávání vzorků apod. (Hesková, Štarchoň, 2009, s. 104-105).

Po stanovení cíle pro události a zážitky následuje návrh programu pro danou událost a návržení způsobu měření komunikační úspěšnosti. Je důležité říci, že primárním smyslem událostí v komunikačním mixu není investice do zábavného představení, ale jde o komunikaci značky, poselství a posilování povědomí o značce. Proto je nutné dodržovat základní pravidla: pořadatelé akce se musí co nejvíce přibližovat cílovému tržnímu segmentu, koncepce akce pozitivně a optimisticky laděna, akce by měla mít unikátní charakter a vždy by měla připomínat charakteristické znaky firmy (logo, osobnosti, značku, události) (Hesková, Štarchoň, 2009, s. 105).

### **3.4 Osobní prodej**

Osobní prodej je velice efektivním nástrojem komunikace. Díky svému bezprostřednímu pojetí je schopen působit mnohem účinněji než běžná reklama a jiné nástroje komunikace. Dokáže také mnohem lépe přesvědčit zákazníka o přednostech našeho produktu či celé nabídky. Součástí osobního prodeje by samozřejmě mělo být i poskytnutí návodu, jak správně produkt používat, popřípadě i názorná ukázka jeho používání (Foret, 2003, s. 205).

K přednostem osobního prodeje patří také mnohem efektivnější možnost komunikace mezi prodejcem a zákazníkem. Prodejce je schopen mnohem efektivněji a flexibilněji reagovat na podněty ze strany zákazníka. Pro další činnost firmy jsou také důležité názory zákazníků, případně doporučení, jak produkt či službu vylepšit, aby se stal příjemnější pro jeho uživatele (Foret, 2003, s. 205).

Osobní prodej je typický pro některé druhy zboží dlouhodobé spotřeby a služeb. Velmi rozšířený je při prodeji mezi výrobcí a případně distributory průmyslového zboží, jelikož každý produkt je v podstatě jedinečný, protože vzniká na základě specifických požadavků zákazníka (Foret, 2003, s. 205).

Vedle již zmíněné komunikační operativnosti a efektivnosti je u osobního prodeje důležitá také komplexní prezentace produktu. To znamená jeho předvedení a důkladné seznámení zákazníka s jeho používáním. Je to jeden z příkladů provázanosti a komplexnosti marketingové komunikace (Foret, 2003, s. 206).

I v osobní prodeji bychom měli k zákazníkovi přistupovat minimálně jako k rovnocennému partnerovi, jehož názor má pro nás velkou hodnotu. Prodejce provádí v podstatě výzkum trhu. To, že si zákazník zatím zboží nechce koupit, ještě neznamená, že se k němu budeme chovat nepřátelsky. Opak je totiž pravdou. Zákazník pro nás představuje velmi důležitou osobu, která nám věnuje svůj čas a pozornost. Proto bychom mu měli na závěr jednání poděkovat, popřípadě jej odměnit malou pozorností (Foret, 2003, s. 206).

### **3.5 Public relations**

Public relations, zkráceně PR, představují systematickou činnost, jejímž cílem je upevňovat důvěru, porozumění a dobré vztahy společnosti s klíčovými segmenty na veřejnosti. Tyto segmenty představují skupiny či jednotlivce spjaté s naší činností. Vzájemný vztah vychází buď z organizační roviny (mají přímý vliv na chod firmy – majitelé apod.), ekonomické roviny (vliv prostřednictvím trhu – zákazníci atd.) nebo politické roviny (plynoucí z legislativy – zákonodárci, vláda apod.) (Foret, 2003, s. 209).

Podstatnou předností PR je především jejich důvěryhodnost, díky které mohou ovlivnit skupiny perspektivních zákazníků, kteří se cíleně vyhýbají reklamnímu vlivu. Jsou tedy mnohem účinnější než běžná reklama. PR mohou představovat nejen velmi účinný,

ale také ekonomicky efektivní prostředek propagace firmy a produktu zejména pro malé a začínající firmy (Foret, 2003, s. 210).

Nástroji PR však zákazníkům nic nenabízíme, pouze poskytujeme informace, případně pořádáme aktivity, jejichž organizování a podpora (zejména finanční) osloví veřejnost a bude náležitě oceněna. PR mají přispět ke zlepšení image a pozice firmy v očích veřejnosti, pouze zprostředkovaně potom ovlivňují vnímání naší konkrétní nabídky. Celkovým cílem je totiž vybudovat a v dlouhodobějším horizontu si udržet příznivou image firmy, dobrou pověst, kredit, resp. prezentovat souhrnnou podnikovou identitu, která stmeluje firmu uvnitř a jejíž činnost dodává firmě na důvěryhodnosti u různých segmentů veřejnosti (Foret, 2003, s. 210).

### 3.6 Přímý marketing

„Zacílený, přímý (relační) marketing vychází z co nejpřesnější segmentace trhu, koncentrace na přesný segment a jasně deklarované optimální pozice. Představuje v současnosti velmi dynamicky se rozvíjející a perspektivní podobu marketingové komunikace.“ (Foret, 2003, s. 229)

Do direct marketingu řadíme jak direct mail, telemarketing nebo nákupy prostřednictvím e-shopů, tak také katalogový prodej, televizní či tiskový marketing s přímou odezvou atd. V současné době je velmi podstatným základem direct marketingu databáze informací o zákaznících, která obsahuje např. jejich osobní údaje, předchozí nákupy apod. V tomto případě můžeme hovořit o tzv. databázovém marketingu (Foret, 2003, s. 229).

Direct marketing dělíme na adresný a neadresný. Adresný direct marketing je mnohem efektivnější, protože sdělení zasílá adresátovi přímo na jméno. Neadresný direct marketing však není tolik časově a administrativně náročný, jelikož se jedná většinou o letáky a tiskoviny, které jsou doručovány zdarma do schránek nebo jsou rozdávány na veřejných místech (Foret, 2003, s. 231).

Navzdory tomu, že existuje mnoho forem přímého marketingu, všechny typy sdílejí čtyři charakteristické rysy:

- přímý marketing je neveřejný, protože sdělení je určeno konkrétní osobě,
- přímý marketing je okamžitý, protože sdělení lze přepravovat velmi rychle,
- přímý marketing lze přizpůsobit tak, aby bylo sdělení přitažlivé pro konkrétní osoby,

- přímý marketing je interaktivní, jelikož umožňuje dialog mezi komunikátorem a spotřebitelem a zprávy je možno upravovat na základě reakcí (Kotler, 2007, s. 837).

Proto je přímý marketing velmi efektivní v oblasti cíleného budování vztahů se zákazníky (Kotler, 2007, s. 837).

### **3.7 Sponzoring**

„Sponzoring (sponzorství) můžeme definovat jako obchodní vztah mezi poskytovatelem financí, zdrojů či služeb a jedincem, akcí či organizací, které na oplátku nabízejí práva a asociace, jež mohou být komerčně využity.“ (Přikrylová, 2010, s. 130)

V podstatě jde o to, že sponzor pomáhá sponzorovanému uskutečnit jeho projekt. Na oplátku sponzorovaný pomáhá naplnit sponzorovi jeho komunikační cíle. Vztahy sponzorem a sponzorovaným jsou řešeny standardními obchodními smlouvami, např. smlouvou o reklamě, propagaci, spolupráci apod. Jde tedy vždy o poskytování prostředků (financí, výrobků, služeb) za dohodnutou protislužbu (Přikrylová, 2010, s. 130-131).

Aby byl sponzoring efektivní, je nutné volit zajímavé a užitečné projekty, které jsou v souladu s komunikační a marketingovou strategií firmy. Je nutné tyto projekty dlouhodobě začlenit do firemní filozofie a vhodně kombinovat s ostatními nástroji v komunikačním mixu. Sponzoring je většinou dlouhodobou záležitostí a vyvolává množství finančních výdajů (výroba reklamních stánků, nosičů reklamy, pozvánek apod.) (Přikrylová, 2010, s. 134).

Sponzoring může být velmi užitečným a účinným marketingovým nástrojem. Hrozí tu však řada rizik. Je proto vždy důležité dokonale propracovat sponzorský plán a sladit jej s celkovou firemní marketingovou strategií (Přikrylová, 2010, s. 135).

### **3.8 Internetové stránky**

Za základní a nejvíce rozšířený způsob komunikace firem na internetu jsou považovány webové stránky. Prezentace firem umístěné na internetu jsou orientovány na externí publikum a staly se běžným nástrojem firemní marketingové komunikace. Slouží k informování stávajících i potenciálních zákazníků a dalších zájmových skupin, umožňují

budovat vztahy s různými cílovými skupinami a vytváří prostředí pro oboustrannou komunikaci mezi firmou a zákazníkem (Přikrylová, 2010, s. 220).

### **3.9 Veletrhy**

Veletrhy a výstavy jsou významnou součástí komunikačního mixu. Veletrh je v podstatě aktivitou, kdy (v krátkém čase a silné koncentraci) je využíváno několik nástrojů marketingové komunikace s relativně přesným zacílením. Veletrhy jsou převážně pravidelné, časově (v řádech dní) omezené akce, na nichž velký počet vystavovatelů představuje svou nabídku v rámci určité kategorie produktů buď odborné, nebo laické veřejnosti. Veletrhy působí na široké spektrum segmentů – potenciální a stávající zákazníci, obchodní mezičlánky, obchodní partnery a konkurenci. V průběhu veletrhu má zájemce možnost přímého kontaktu s výrobcem/dealerem a kontaktu přímo s výrobky či službami. Veletrhy jsou ideální příležitostí pro navazování nových obchodních vztahů nebo posilování stávajících obchodních vazeb. Pro budování image a posilování známosti značky jsou veletrhy takřka nejideálnějším nástrojem komunikačního mixu (Přikrylová, 2010, s. 135).

Hluběji budou veletrhy a výstavy rozebrány v následující kapitole, jelikož jsou pro společnosti CAIS s. r. o. důležité pro rozvíjení jejich činností.

## 4 VELETRHY A VÝSTAVY

Veletrhy a výstavy jsou dalším stylem nabídky, které jsou, na rozdíl od dalších nabídkových forem, ještě navíc obohaceny o poradenskou a informační činnost. Vědomí těchto faktorů je pro společnost důležité, protože na jednu stranu mohou více vyniknout přednosti daného produktu, ovšem na stranu druhou je na veletrzích a výstavách mnohem větší hrozba konkurence, jelikož zájemci mají možnost rychlého porovnání produktů či služeb různých firem (Pavlů, 2009, s. 154).

### 4.1 Struktura finančních nákladů na účast na veletrhu

Náklady, které se vztahují k účasti na veletrzích, jsou rozličného charakteru. Zpravidla je můžeme dělit na náklady pro prezentaci firmy a náklady osobní (Svatoš, 2009, s. 275).

Kalkulaci nákladů na prezentaci firmy je nutné provést na základě předchozích zkušeností a informací o veletrzích na jejich webových stránkách či prospektech, které jsou k jednotlivým veletrhům vydávány. Rozhodující jsou následující náklady:

- cena za 1m<sup>2</sup> nájmu výstavní plochy (je nutné vzít v úvahu tvar stánku, umístění),
- cena za 1m<sup>2</sup> výstavby stánku,
- cena grafiky, poutačů apod.,
- náklady na vybavení stánku (elektrina, voda, úložné prostory, vlastní vybavení stánku),
- náklady na dopravu vystavovaných produktů a výstavních panelů,
- celní, spediční, skladovací a manipulační náklady,
- náklady na doprovodnou propagaci (reklama ve veletržním tisku, pozvánky na stánek, TV šoty apod.),
- náklady na hostesky a občerstvení,
- DPH a další náklady, které mohou být ve veletržních výlohách skryty,
- bankovní výlohy (Svatoš, 2009, s. 275).

Osobní náklady představují především úhradu ubytování, dopravy, stravování, pojištění, mezd, dopravy v místě (MHD) a mimořádných výdajů. Na základě všech zjištěných informací se firma rozhodne pro účast či neúčast na veletrhu. Rozhodnutí pramení jak z pohledu personálního, tak i z pohledu finančního. To znamená, že se musí rozhodnout, jestli prezentaci připraví sama nebo využije služeb odborných firem, které se na tuto činnost specializují (Svatoš, 2009, s. 275).

## **4.2 Příprava prezentace, její průběh a vyhodnocení**

### **4.2.1 Technická organizační příprava**

Tato část začíná vyžádáním podmínek pro vystavování na daném veletrhu. Dále pak pokračuje výběrem lokality podle typu stánku a okolních vystavovatelů. Následuje zapsání do katalogu vystavovatelů na veletrhu. Pokud společnost nedisponuje vlastní přepravní technikou, je nutné kontaktovat speditérskou společnost, která vyřídí veškeré formality týkající se cla, zabezpečení a manipulace. Je nutné zabezpečit tisk a rozeslání pozvánek partnerům společnosti. Součástí technické organizační přípravy je i návrh stánku, zajištění stavby a grafického označení expozice (Svatoš, 2009, s. 276).

### **4.2.2 Personální zabezpečení**

Jedním ze zásadních předpokladů pro úspěšné vystoupení na veletrhu je výběr pracovníků firmy. Je nutné, aby byl dobře jazykově vybaven a zároveň byl na vysoké odborné a společenské úrovni. Musí mít právo rozhodovat na místě ohledně objednávek na produkty, upravovat ceny v případě většího množství, vycházet vstříc v otázce dodacích lhůt, případně řešit požadavky na modifikaci výrobku, garantovat jeho kvalitu a technické provedení (Svatoš, 2009, s. 276).

### **4.2.3 Příprava prezentace**

Ještě před zahájením veletrhu by měla společnost rozeslat do „světa“ zprávu o účasti. Je nezbytné informovat partnery o tom, že chce společnosti vystavovat, o tom, co bude vystavovat, či jaké inovace a novinky pro daný rok přináší. Současně je nutné oslovit i potenciální obchodní partnery s možností výhodnějších obchodních podmínek při dohodnutí kontraktu na veletrhu. Nelze spoléhat pouze na to, že si nás zákazník najde na veletrhu sám (Svatoš, 2009, s. 276).

### **4.2.4 Průběh veletrhu**

Veletržní tým pracovníků musí být schopen podávat velké množství kvalitních a pravdivých informací nejen verbálně, ale i při praktických ukázkách výrobků nebo prostřednictvím vizuálních pomůcek (PC, video, katalogy apod.). Cílem vystoupení společnosti na veletrhu je především prohloubení stávajících kontaktů, navázání nových kontaktů, přilákání pozornosti médií a zvýšení reputace firmy v očích zákazníků. Veškeré toto úsilí by mělo směřovat k podnícení zájmu o produkty společnosti a na to navazující



sjednání obchodních kontraktů. Nelze dělit kontakty na zajímavé a zdánlivě nezajímavé, jelikož i zdánlivě nezajímavý kontakt může do budoucna přinést pozitivní obchodní výsledky (Svatoš, 2009, s. 276).

#### **4.2.5 Před odjezdem z veletrhu a činnost po návratu z veletrhu**

Před odjezdem z veletrhu se demontuje stánek, expozice se zabalí a pošle zpět. V případě posílání ze zahraničí je nutné vyřídit celní formality a pojištění přepravy. Po návratu z veletrhu je činnost firmy zaměřena na vyhodnocení efektivnosti veletrhu z pohledu získaných kontaktů a uzavřených kontraktů. Výsledky je nutné hodnotit z krátkodobého, střednědobého a dlouhodobého hlediska. Vyhodnocení efektivnosti je možné provést podle následujících kritérií:

- efektivnosti získaných nových kontaktů,
- potenciálních objemů obchodů,
- reálných objemů obchodů,
- informačních efektů.

Vyhodnocením efektivnosti, posouzením kladů a záporů v podstatě začíná koloběh nových příprav na veletrh, který by měl být pro firmu vždy přínosnější (Svatoš, 2009, s. 277).

## 5 MOŽNOSTI VSTUPU NA ZAHRANIČNÍ TRHY

Pokud se podnik rozhodl být aktivní i na zahraniční trhu, má širokou škálu možností, jak toho dosáhnout, počínaje jednoduchým nepřímým exportem, konče založením vlastní dceřiné společnosti. Systematičnost forem vstupu na trh může nastat podle následujících kritérií:

- převod kapitálu,
- výše rizika,
- těžiště tvoření hodnot,
- kontrola,
- rozsah spolupráce s ostatními podniky,
- transakční náklady u alternativních forem zpřístupnění trhu (Berndt, Altobelli, Sander, 2007, s. 135).

Následně se jednotlivé formy vstupu na trh rozlišují podle toho, zda výroba probíhá v domácích nebo zahraničních podmínkách. Kromě toho je nutno zahrnout fakt, zda vstup na trh je spojen s přímou investicí, nebo ne (Berndt, Altobelli, Sander, 2007, s. 135).

V následujících podkapitolách budou rozebrány jednotlivé formy vstupu na zahraniční trh.

### 5.1 Export

„Jako export označujeme prodej zboží za hranice země, kde bylo zboží vyrobeno. Export je nejjednodušší možnost zachytit styky k nějakému trhu v zahraničí: vstup je často spojen s pouze malou změnou výrobků, organizace podniku i úkolu podniku, umožňuje však okamžité dosažení obratu.“ (Berndt, Altobelli, Sander, 2007, s. 135)

Důležitými předpoklady pro export jsou co nejvolnější podmínky pro pohyb zboží a finančních prostředků mezi trhy a zařízené distribuční kanály. Výhodou exportu je to, že se může uskutečnit i při malých zkušenostech s obchodováním v zahraničí, umožňuje flexibilní reakce na změnu v okolí a nevyžaduje žádný převod kapitálu, managementu nebo personálu. Nevýhodou exportu je možnost výskytu tarifní a netarifních obchodních překážek u kolísavých kurzů měn, vysokého platebního rizika nebo těžce transportovatelného zboží (Berndt, Altobelli, Sander, 2007, s. 137).

### 5.1.1 Nepřímý export

U tohoto typu exportu není domácí výrobce sám aktivní na zahraničních trzích, ale použije nezávislý, místní usídlený orgán odbytu, který ve vlastní režii provozuje dodávky a prodej v zahraničí. Tento typ exportu je pro firmu výhodný, pokud má malé zkušenosti se zahraničním obchodem, disponuje malými finančními a personálními zdroji, a také chtěla by hledat své odbytové šance s nejnižším možným rizikem. Hlavní nevýhodou je to, že se firma zříká svých přímých kontaktů se zahraničními odběrateli a spotřebiteli (Berndt, Altobelli, Sander, 2007, s. 137).

Nepřímý export může probíhat třemi různými orgány odbytu:

- prodej prostřednictvím distributorů
  - o za exportního obchodníka je označen vnitrozemský distributor, který se specializuje na daný sortiment, či zemi, nebo pobočky zahraničních firem, jako například zahraniční obchodní domy nebo importní firmy,
- prodej prostřednictvím exportních agentů
  - o pod pojmem exportní agent se rozumí obchodní zástupce, obchodní makléř a jednatel, kteří sídlí v zemi výrobce a prodej exportního zboží provádějí ve vlastní režii, na rozdíl od distributora však pracují přímo pro výrobce
- prodej prostřednictvím exportních kooperací
  - o znázorňují dobrovolná sloučení vyvázejících podniků, které sice zůstanou hospodářsky a právně samostatné, ale některé nebo všechny funkce exportu přenesenou na centrální orgán, který obchody vyřídí (Berndt, Altobelli, Sander, 2007, s. 137).

### 5.1.2 Přímý export

Veškerou činnost, která souvisí s exportem zboží do zahraničí, si obsluhuje sám podnik. To znamená, že zboží nebo služby jsou dopraveny do zahraničí přímou cestou bez prostředníka. Je nutné si uvědomit, že přímý export nelze zaměnit s přímým prodejem. Zboží může být prodáno přímo koncovému spotřebiteli, ale i zahraničnímu odbytovému prostředníkovi a další prodej tak není už záležitostí výrobce. Výhodou přímého exportu, ve srovnání s nepřímým, je větší blízkost a kontrolovatelnost trhu. Nevýhodou je větší riziko, zvláště pokud zahrnuje přímé investice. (Berndt, Altobelli, Sander, 2007, s. 138-139)

Přímý export dělíme do dvou základních skupin: s přímými investicemi a bez přímých investic. Přímý export bez přímých investic se vyznačuje tím, že vlastní podnikové oddělení pro export rozděluje výrobky přímo pro zahraničního odběratele. Toto se dále dělí na následující dvě varianty:

- Přímý export k zahraničnímu konečnému uživateli
  - o jedná se o formu přímého prodeje, výrobek jde přímo z výroby k uživateli
- Přímý export k zahraničnímu dovozci
  - o výrobce dodává zboží samostatnému zahraničnímu dovozci (většinou jej ustanovuje jako výhradního dovozce), který zboží dále dodává dalším distributorům nebo jednotlivým odběratelům (Berndt, Altobelli, Sander, 2007, s. 138).

## 5.2 Udělení licence

Udělením licence dovoluje její majitel zahraničnímu partnerovi užití patentů, vzorů, značek nebo nechráněného know-how (např. zkušeností) pro stanovenou oblast a stanovené období. Jako odměnu za poskytnutí licence obdrží její majitel ve většině případů tzv. paušální poplatek za licenci, případně poplatek závislý na obratu (Berndt, Altobelli, Sander, 2007, s. 139).

Výhodou udělení licence je to, že do zahraničí nejsou přenášeny, kromě know-how, žádné majetkové hodnoty, což umožňuje lehčí vstup na trh, v případě neúspěchu rychlý odchod z trhu. Nevýhodou může být nedodržování norem kvality, které předepsal majitel licence, dále také to, že zahraniční podnik se může stát konkurentem našemu podniku, mohou také vzniknout potíže s udržení obchodního tajemství ve smyslu kopírování technologií (Berndt, Altobelli, Sander, 2007, s. 141).

Udělování licence může probíhat třemi způsoby, které jsou popsány níže.

### 5.2.1 Ochranná licence

V rámci tohoto způsobu, jsou licencovány např. patenty, používané vzory nebo značky zboží. V praxi jsou to nejčastěji patentní licence a licence ochranné značky. Patentní licence dovoluje příjemci licence používání vynálezu a nabídnutí produktů, které byly vytvořeny použitím vynálezu. Licence ochranné značky opravňuje příjemce licence používat značky zapsané u jména majitele licence k označení zboží nebo služeb (Berndt, Altobelli, Sander, 2007, s. 139-140).

### 5.2.2 Know-how licence

V rámci tohoto typu licence jsou stanoveny technické nebo provozně-hospodářské znalosti a zkušenosti, pro které nemůže být získáno žádné ochranné právo. Tato licence dovoluje nejen výrobu a odbyt zboží, ale také správu a organizaci. U přenesených znalostí se vesměs jedná o výrobní (vzory, výsledky průzkumu) nebo obchodní (marketingové koncepce, budoucí perspektivy podniků) tajemství (Berndt, Altobelli, Sander, 2007, s. 140).

### 5.2.3 Franchizing

Tato licence se vyznačuje tím, že obsahuje prvky obou jmenovaných forem. Franšizér přenáší na franšizanta ochranná práva a know-how formou technologicko-managementového balíčku. Franšizant je povinen se řídit podle podmínek franšizéra (postupy při výrobě, sortimentní a komunikační politika apod.) a nese plné riziko. Na druhé straně však těží z dobrého jména franšizéra (Berndt, Altobelli, Sander, 2007, s. 141).

## 5.3 Přímé investice

Tyto investice jsou charakteristické tím, že hlavní část tvorby hodnot je v zahraničí. Pro převedení výroby do zahraničí mohou být uvedeny například následující motivy:

- obcházení tarifních a netarifních obchodních překážek,
- užití levnějších surovin nebo pracovní síly v zahraničí,
- užití investičních nabídek ze strany zahraniční vlády,
- lepší kontrola a řízení činností přímo na místě (Berndt, Altobelli, Sander, 2007, s. 142).

Přímé investice lze provádět pomocí Joint Ventures nebo zcela ovládaných podniků, které jsou více popsány níže.

### 5.3.1 Joint Ventures

„Joint Ventures jsou podniková společenství, která jsou založena a kontrolována minimálně dvěma právě a hospodářsky samostatnými podniky. Zúčastněné podniky dosadí své zdroje a zkušenosti, jejich výše je stanovená smluvně. V závislosti na výši vkladu nastává také rozdělení rizik a zisků a rozdělení rozhodujících oprávnění mezi partnerskými podniky; dalšími důležitými částmi smlouvy jsou účel a trvání spolupráce, která je často plánována dlouhodobě. V rámci mezinárodního Joint Ventures přitom platí, že minimálně

jeden smluvní partner má sídlo v zahraničí, nebo že se v zahraničí uskutečňuje převládající část obchodních aktivit Joint Ventures.“ (Berndt, Altobelli, Sander, 2007, s. 142)

### **5.3.2 Zcela ovládané podniky**

Tyto podniky mají neomezené vlastnictví výrobce v zahraničním podniku. Konflikty zájmů tím pádem nemusí vůbec vzniknout, podnik si zachová naprostou kontrolu zahraničních aktivit. Je však nutno říct, že tato forma vstupu na trh přináší největší rizika (Berndt, Altobelli, Sander, 2007, s. 143).

## **5.4 Zvláštní formy vstupu na trh**

Zvláštní formy vstupu na trh jsou takové, které nelze jednoznačně zařadit k dosud popsaným formám vstupu na zahraniční trhy. Tyto formy spíše obsahují prvky z více strategií. Patří k nim Kooperativní formy vstupu na trh a Kompenzační dohody (Berndt, Altobelli, Sander, 2007, s. 143).

## **II PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

### 6.1 Popis společnosti

Společnost CAIS s. r. o. byla založena v roce 1992. Firma vyrábí komponenty pro garážové vrata, posuvné a křídlové brány. Největší výhodou společnosti je, že má vlastní lokální tým, který instaluje brány či vrata. V průběhu posledních 20 let společnost CAIS s. r. o. nainstalovala více než 2000 samonosných bran, 1500 křídlových bran a nespočet mechanických dveří a okenic. Rozsáhlé zkušenosti firmy v kombinaci s přímou zpětnou vazbou vybízí společnost k posílení designu a zvýšení výroby komponentů značky CAIS (CAIS s. r. o., ©2014a).

V současné době firma zastupuje italského partnera CAME (pouze pro český trh) a produkuje svou vlastní výrobní řadu produktů CAIS pro posuvné a křídlové brány.

Společnost CAIS s. r. o. se tak stala úspěšným výrobcem širokého a uceleného sortimentu bránových a vratových komponentů (CAIS s. r. o., ©2014b).

**Kontaktní informace:** CAIS s. r. o.  
Přehradní 199  
763 16 Fryšták – Dolní Ves

**Telefon:** +420 577 911 000

**Fax:** +420 577 912 21

**Email:** cais@cais.eu

**Web:** www.cais.eu

**IČO:** 26914051

**DIČ:** CZ26914051

**Jednatel společnosti:** Miroslav Cais

Společnost byla zapsána 10. prosince 2003 u Krajského soudu v Brně pod spisovou značkou C 44995.



## 6.2 Cíle společnosti

Cílem společnosti CAIS s. r. o. je být v následujících pěti letech největším distributorem bránových a vratových systémů na Pobaltských trzích (CAIS s. r. o., © 2014).

## 6.3 Cílové skupiny

Cílové skupiny společnosti CAIS s. r. o. můžeme rozdělit na tři základní oblasti. Každá ze skupin má svá specifika pro produkty značky CAIS. Je podstatné říct, že nelze rozdělit skupiny podle důležitosti, jelikož každá je pro společnost CAIS s. r. o. na stejné úrovni důležitosti.

### 6.3.1 Majitelé rodinných domů

Do této skupiny, jak již název napovídá, patří majitelé rodinných domů. Jako primární předmět zájmu u této skupiny jsou především vjezdové brány a garážová vrata. Sekundární předmět zájmu mohou být světlolamy, posuvné mříže do oken apod. Světlolamy mohou být též využívány jako jednoduché dveře pro zahradní domky.

### 6.3.2 Majitelé bytů

Skupina majitelů bytů je, co se do rozsahu poptávaných produktů, velmi omezená. Majitelé bytů mohou v podstatě poptávat pouze světlolamy, které lze nainstalovat na balkóny či terasy. Teoretickou možností je také poptávka po systémech pro garážová vrata, pokud jsou garáže součástí domu.

### 6.3.3 Majitelé průmyslových objektů

Do této skupiny spadají především společnosti, které pro svoji činnost potřebují velké posuvné vrata pro vjezd do jednotlivých hal. Dalším bodem zájmu této skupiny jsou vjezdové brány, které slouží jako přístup do průmyslových objektů.

## 6.4 Produkty společnosti

Společnost CAIS s. r. o. nabízí ucelenou řadu vysoce kvalitní komponentů pro brány a vrata. Je distributorem jak vlastních výrobků pod značkou CAIS, tak i výhradním dovozcem výrobků italské společnosti CAME, které jsou však pouze pro český trh.

Tato bakalářská práce se však bude zabývat pouze produkty společnosti CAIS s. r. o., se kterými chce společnost vstoupit na trhy v Pobaltských zemích. Jednotlivé popisy produktů vznikly na základě odborné konzultace s jednatelem společnosti, panem Caisem.

#### **6.4.1 Samonosné posuvné brány S, M, L**

Konstrukce této brány je navržena tak, aby brána byla neustále v horizontálním pohybu. Brána je vyrobena tak, aby se nedotýkala povrchu (dlažby, betonu, asfaltu), nad kterým je upevněna. Největší výhodou tohoto typu bran je snadná údržba během zimních měsíců tzn., že není potřeba odhrabávat sníh z pojezdových lišt. Zejména z tohoto důvodu jsou vhodné do severských oblastí. Nevýhodou samonosných bran je jejich větší náročnost na prostor, jelikož vyžadují větší plochu upevnění.

#### **6.4.2 Posuvné brány**

Tento systém bran patří mezi nejstarší používané způsoby lineárního pohybu brány. Brána se posouvá po profilu, který je fixován na zem (asfalt, dlažba, beton). Největší výhodou těchto bran je minimální prostorová náročnost. Nevýhodou je vodící profil brány, který musí být neustále čistý, zejména v zimě je důležité odstraňování sněhu a ledu. Tento typ bran je nejvhodnější pro jižní státy.



Zdroj: CAIS s. r. o., © 2012

*Obrázek 1. Posuvná brána*

### 6.4.3 Zámky, hřebeny, záslepky, dorazy

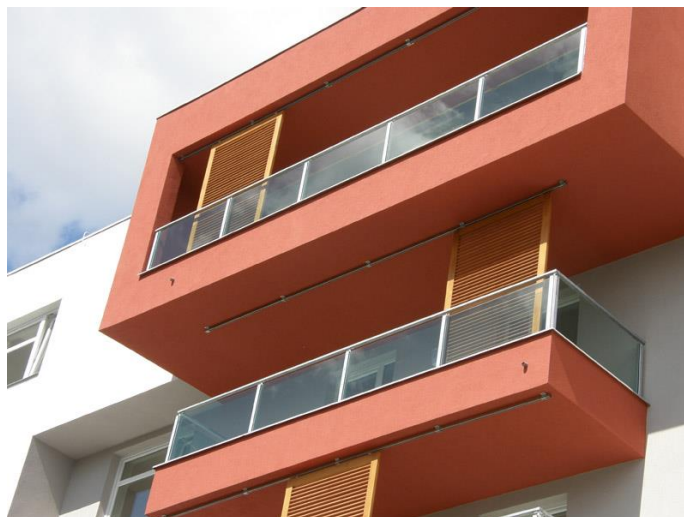
Jedná se o univerzální komponenty vyrobené firmou CAIS s. r. o., které slouží pro výrobu a montáž jak posuvných, tak i křídlových bran. Jako hlavní výhodu můžeme u těchto produktů označit jejich univerzálnost, jelikož pasují na všechny druhy bran, které společnost CAIS s. r. o. poskytuje. Tyto komponenty mají především zefektivnit zámečnickou práci, ušetřit montážním pracovníkům čas a zákazníkům finance).

### 6.4.4 Křídlové brány

Jedná se o jednotlivé seřizovací závěsy a panty, které slouží pro různé typy upevňovacích sloupů, kde jsou tyto panty fixovány. Pro kovové sloupky se používají svařované závěsy a panty, pro betonové šroubované závěsy a panty, do zděných sloupů se panty a závěsy přímo zazdí. Pro vyšší váhy bran jsou používány ložiskové panty.

### 6.4.5 Posuvné dveře, vrata, světlolamy

Společnost CAIS s. r. o. v tomto segmentu vyrábí profily a vozíky pro lehké konstrukce posuvného pohybu. Využívají se jako ochrana oken, stínidla, či jako jednoduché dveře u zahradních domků.



Zdroj: CAIS s. r. o., © 2013

*Obrázek 2. Světlolamy*

### 6.4.6 Posuvná vrata

Stejně jako v předchozím bodě se jedná o profily a vozíky posuvného pohybu ovšem s tím rozdílem, že jde o vrata těžké konstrukce. Tyto komponenty jsou využívány především na

letištích, v zemědělství a v oblasti těžkého průmyslu. Ve všech případech se jedná o velká vstupní vrata do hangárů či hal.

## **6.5 Certifikáty**

V roce 2010 byl společnosti udělen certifikát ISO 9001:2008 pro instalaci automatických vstupních systémů (viz Příloha I). Tento certifikát si společnost CAIS s. r. o. obnovila v roce 2014 pro další tříleté období platnosti (CAIS s. r. o., ©2014a).

## 7 ANALÝZA POBALTSKÝCH ZEMÍ

Mezi tzv. Pobaltské země se řadí Estonsko, Lotyšsko a Litva. Tyto státy leží v severovýchodní Evropě na východním pobřeží Baltského moře. Tyto tři státy mají, kromě polohy, společnou hlavě historii, která je provázána mnohými kulturními a ekonomickými svazky.

### 7.1 Základní informace o zemích

#### 7.1.1 Estonsko

**Oficiální název:** Estonská republika (estonsky Eesti Vabariik)

**Hlavní město:** Tallinn

**Rozloha:** 45 227 km<sup>2</sup>

**Počet obyvatel:** 1 286 540 (30,9 obyvatel/km<sup>2</sup>)

**Měna:** EUR (dříve Estonská koruna, EEK)

**Prezident:** Toomas Hendrik Ilves (BusinessInfo, ©1997-2014a)



Zdroj: Luksoft, ©2009-2010

*Obrázek 3. Estonská vlajka*

Estonsko, které je nejsevernější z těchto států, získalo zpět svou nezávislost oddělením od SSSR v roce 1991. Jedná se víceméně o rovinatou zemi na východním pobřeží Baltského moře, kde se nachází velké množství jezer a ostrovů. Velkou část území pokrývají lesy a půda pro zemědělce (Evropská Unie, [©2014a]).

Přestože je ruština mateřským jazykem přibližně čtvrtiny obyvatel Estonska, estonština není ruštině vůbec podobná, stejně jako není podobná ostatním jazykům pobaltských republik. Estonština je nejvíce podobná finštině (Evropská Unie, [©2014a]).

Hlavní město Tallinn je jedno z nejzachovalejších středověkých měst Evropy. Cestovní ruch tohoto města se podílí na HDP Estonska až 15 %. Základem hospodářství této země je strojírenství, potravinářství, výroba kovů, chemických látek a výrobků ze dřeva (Evropská Unie, [©2014a]).

### 7.1.2 Lotyšsko

**Oficiální název:** Lotyšská republik (lotyšsky Latvijas Republika)

**Hlavní město:** Riga

**Rozloha:** 64 589 km<sup>2</sup>

**Počet obyvatel:** 2 008 000 (35,16 obyvatel/km<sup>2</sup>)

**Měna:** Lotyšský Lats (LVL)

**Prezident:** Andris Berziņš (BusinessInfo, ©1997-2014b)



Zdroj: Luksoft, ©2009-2010

*Obrázek 4. Lotyšská vlajka*

Lotyšsko, stejně jako Estonsko, získalo svou nezávislost oddělením od SSSR v roce 1991. Tuto rovinatou zemi na břehu Baltského moře pokrývají rozsáhlé lesy, které zásobují stavební a papírenský průmysl dřevem (Evropská Unie, [©2014b]). Lotyšsko tvoří v podstatě jakýsi strategicky důležitý most, který leží mezi západní Evropou a Ruskem (BusinessInfo, ©1997-2014b).

Hlavní město Riga má přes 730 000 obyvatel a je největším městem ze všech tří pobaltských států. V tomto městě žije více než jedna třetina obyvatel celé země (Evropská Unie, [©2014b]).

Riga je hospodářským a kulturním centrem celého Lotyšska. Staré město je velice atraktivní pro turistiku. I to je jeden z důvodů, proč bylo město zapsáno do světového dědictví UNESCO. Město je důležitým dopravním uzlem pozemní přepravy a disponuje také přístavem a největším mezinárodním letištěm v Pobaltí (BusinessInfo, ©1997-2014b).

### 7.1.3 Litva

**Oficiální název:** Litevská republika (litevsky Lietuvos Respublika)

**Hlavní město:** Vilnius

**Rozloha:** 65 303 km<sup>2</sup>

**Počet obyvatel:** 2 988 000 (52 obyvatel/km<sup>2</sup>)

**Měna:** Litas (LTL)

**Prezidentka:** Dalia Grybauskaitė (BusinessInfo, ©1997-2014c)



Zdroj: Luksoft, ©2009-2010

*Obrázek 5. Litevská vlajka*

Litva je ze všech tří pobaltských zemí položena nejjihněji a je současně největší a nejlidnatější. Litva, stejně jako Estonsko a Lotyšsko, byla okupována SSSR a nezávislost získala o něco dříve, konkrétně v první čtvrtině roku 1990 (Evropská Unie, [©2014c]).

Litevská krajina je rovinatá, kromě několika nízkých kopců na západě a na východě země. Část pobřeží Baltského moře je využívána především pro rekreaci Litevců nebo jako

přírodní rezervace. Lesy pokrývají území Litvy přibližně z jedné třetiny (Evropská Unie, [©2014c]).

Hlavní město Vilnius leží na řekách Neris a Vilna. V současné době má město zhruba 585 000 obyvatel. V roce 1994 byla část „Staré město“ zapsána na seznam památek UNESCO (Eastparcel, ©2014). Vilnius je významným silničním a železničním dopravním uzlem. Vyrábí se zde zemědělské a obráběcí stroje, elektrotechnická zařízení, textil a chemické prostředky. Město je velkým turistickým lákadlem, nachází se zde např. zřícenina hradu, mešita, synagoga, 40 kostelů, stará židovská čtvrť, universita a budova observatoře (Turistika.cz, ©2007-2014).

## 7.2 Obchodní vztahy s ČR

### 7.2.1 Obchodní vztahy mezi ČR a Estonskem

Estonský trh je malý a jeho absorpční schopnost je velmi omezena. Velkou část trhu totiž ovládají firmy ze severských zemí. Toto je hlavní důvod, proč je velmi obtížné pro české firmy proniknout na trh v Estonsku. I přes to na estonském trhu působí několik českých firem (BusinessInfo.cz, ©1997-2014a).

Pokud jde o perspektivní oblasti pro české vývozce, mohla by je zajímat výroba energie, dopravní prostředky, oblast životního prostředí nebo IT oblast, konkrétně software (BusinessInfo.cz, ©1997-2014a).

Velkým přínosem pro české firmy by mohlo být velké množství veletrhů, které se konají každý rok na estonské půdě. Z pohledu společnosti CAIS s. r. o. je zajímavý především veletrh EstBuild, který se koná v dubnu a zabývá se inovativními technologiemi, stavebními konstrukcemi, materiály apod. (Ministerstvo zahraničních věcí ČR, [©2014a]).

<b>Obchodní výměna mezi ČR a Estonskem v milionech EUR</b>					
	2008	2009	2010	2011	2012
Vývoz	138,7	84,4	119,1	176,3	189,9
Dovoz	38,9	28,2	44,9	48,9	38,5
Obrat	179,6	112,6	164,0	225,2	228,4
Bilance	99,8	56,2	64,2	127,4	151,4

Zdroj: Businessinfo, ©2013

*Tabulka 1. Obchodní výměna mezi ČR a Estonskem v milionech EUR*



Mezi hlavní položky českého exportu do Estonska patří automobily, prostředky k rozvodu elektrické sítě, vozidla MHD, telekomunikační zařízení apod. (BusinessInfo.cz, ©1997-2014a).

Mezi hlavní položky českého dovozu z Estonska patří podlahové krytiny, dřevo, nábytek, mořské plody, brikety, uhlí, papír atd. (BusinessInfo.cz, ©1997-2014a).

Při obchodním jednání nelze podcenit vývoj, kterého Estonsko za poslední roky dosáhlo. Je potřeba se připravit na to, že budete srovnáváni se skandinávskými zeměmi. Není nutné klást velký důraz na to, že Estonsko je součást Pobaltí, jelikož Estonci se považují za spíše skandinávskou zemi. Nelze také příliš srovnávat Estonskou mentalitu s mentalitou dalších dvou pobaltských zemí. Estonci jsou blíže Finům, zatímco Lotyšsko a Litva jsou ryze pobaltské země. Na rozdíl od srdečných Lotyšů, Estonci dávají přednost přímočarému jednání. Vystupujte vždy pečlivě připravení, chovejte se asertivně a nenechávejte ani stín pochybnosti. Jednání se vedou z počátku v angličtině, ovšem časem se přechází na ruštinu. Berte na vědomí, že některé důležité dokumenty existují jen v estonštině. Dbejte zvýšenou pozornost na ručně psané dokumenty a smlouvy, protože v Estonsku více než kde jinde platí, že „co je psáno, to je dáno“. Pokud je vaše firma registrovaná v estonském obchodním rejstříku pamatujte, že se musí každý rok aktualizovat údaje, jinak bude vaše činnost pozastavena či zrušena (CzechTrade, ©2000-2013a).

### **7.2.2 Obchodní vztahy mezi ČR a Lotyšskem**

Kromě tradic, vzájemného respektu a přátelského prostředí sehrála významnou roli v česko-lotyšských obchodních vztazích skutečnost, že obě země vstoupily do Evropské unie. Obě země totiž patřily z hlediska transformace svých ekonomik k nejúspěšnějším novým členům (Ministerstvo zahraničních věcí ČR, ©2014b).

Česká republika, respektive dříve Československo, se významně podílela a dosud podílí na budování a rozvoji moderní infrastruktury v Lotyšsku. Čeští výrobci dopravní techniky a firmy, které se zabývají její údržbou nebo modernizací, získali za dlouhá léta na zdejším trhu velmi dobrou pověst. Dopravní prostředky tvoří dlouhodobě takřka polovinu veškerého exportu z ČR do Lotyšska (Ministerstvo zahraničních věcí ČR, ©2014b).

Po mnoha letech dynamické růstu mezistátního obchodu (řádové v desítkách procent za rok) nastal v roce 2008 rapidní pokles díky celosvětové ekonomické krizi. Výrazný pokles českého exportu (díky silnému oslabení koupěschopnosti poptávky v Lotyšsku) pokračoval

i v roce 2009. Na přelomu let 2009/2010 byl pokles nejvýraznější, meziročně se snížil na polovinu (Ministerstvo zahraničních věcí ČR, ©2014b).

Od 2. čtvrtletí roku 2010 začal obchod opět nabírat na dynamice. Hodnoty exportu i importu meziměsíčně rostou o desítky procent, i když jsou tato čísla počítána z nízkého, tzv. krizového, základu. Slibný je také neutuchající zájem obou stran o uplatnění na partnerském trhu s důrazem na vyšší formy spolupráce (Ministerstvo zahraničních věcí ČR, ©2014b).

Hlavní vývozní komodity ČR jsou dopravní prostředky, elektronika a elektrotechnika, stroje a strojní zařízení, kotle, plasty, kaučuk a výrobky z něj, sklo a skleněné výrobky, spotřební chemie atd. (Ministerstvo zahraničních věcí ČR, ©2014b).

Hlavní dovozní komodity ČR jsou železo a ocel, měď a výrobky z mědi, dřevo, dřevěné uhlí a produkty ze dřeva, přípravky z masa, ryb a korýšů, reaktory, různé potraviny apod. (Ministerstvo zahraničních věcí ČR, ©2014b).

Obchodní výměna mezi ČR a Lotyšskem v milionech EUR								
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Vývoz	83,5	113,5	167,3	201,5	154,1	109,7	138,8	163,6
Dovoz	14,9	15,1	18,9	25,0	28,3	34,1	30,5	50,3
Obrat	98,4	128,7	186,2	226,5	182,4	143,8	169,3	213,9
Bilance	68,6	98,4	148,4	176,5	125,8	75,6	108,3	113,3

Zdroj: Velvyslanectví České republiky v Rize, ©2014

*Tabulka 2. Obchodní výměna mezi ČR a Lotyšskem v miliónech EUR*

Při obchodování s Lotyšskem je důležité být velmi dobře připraven už na první schůzku. Ve většině případů bude jednání vedeno v ruštině, pokud se nejedná o obory marketing, IT. Stejně je to v případě, kdy jednání vede vyšší management firmy. Velmi často se stává, že vám lotyšský partner bude tykat či vás oslovovat křestním jménem, nesmíte se zaleknout a přizpůsobit se mu. Termíny konečného rozhodnutí se v Lotyšsku velmi často posouvají. Je vhodné používat zajištěné platební instrumenty a fakturovat v eurech. Svou prestiž může firma zvýšit na místních oborových výstavách, kde předvede své produkty místnímu trhu. Velmi vítaným obchodním argumentem jsou doporučení ze severských zemí, Německa či Ruska. Lotyšsko akceptuje certifikáty platné pro Evropskou unii (Czechtrade, ©2009-2013b).

### 7.2.3 Obchodní vztahy mezi ČR a Litvou

Litevský trh je malý. České zboží se v dnešní době nedokáže prosadit nízkou cenou. To je jeden z důvodů, proč není jednoduché se na litevském trhu uchytit. Je důležité průběžně sledovat situaci ve svém oboru a mít v Litvě své partnery. Světová hospodářská krizová situace zřetelně zvýšila ochotu litevských partnerů ke kontaktům s ČR (BusinessInfo, ©1997-2014c).

V posledních letech jsme zaznamenali nové možnosti investic. Litevské firmy se zprivatizovaly, koncentrovaly a investovaly tak, aby obstály v porovnání s evropskou konkurencí. Do Litvy byly z ČR dodány např. nádrže na ropu, nástavby na nákladní automobily nebo vlakové soupravy. Takové dodávky se však obtížně realizují bez součinnosti s litevským partnerem (BusinessInfo, ©1997-2014c).

Zajistit pravidelné dodávky bez obchodního zástupce přímo v Litvě je velmi obtížné. Obchodní zástupce je důležitý nejen pro vyhledávání vhodných exportních příležitostí, ale i k zajištění komunikace, plateb a hladkého předání zboží. Je možnost nechat se na místním trhu zastupovat místními firmami, které zastupují více zahraničních firem ze stejného oboru (Ministerstvo zahraničních věcí ČR, [©2014c]).

Problémem je, že řada českých firem pokládá litevský trh za bezvýznamný. Opak je však pravdou. Litevský spotřebitel vítá zahraniční zboží, které v mnoha obchodech jasně převyšuje domácí nabídku (BusinessInfo, ©1997-2014c).

V roce 2012 čeští dovozci prodali do Litvy zboží přesahující hodnotu 11 mld. Kč, což je oproti roku 2011 nárůst o 43%.

Obchodní výměna mezi ČR a Litvou v tisících Kč						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Vývoz	8 920 830	8 231 896	5 101 689	6 461 602	7 728 209	11 060 712
Dovoz	2 886 728	2 347 657	1 974 012	2 269 387	2 874 891	3 605 537
Obrat	11 807 558	10 579 553	7 075 701	8 730 989	10 603 100	14 666 249
Bilance	6 034 102	5 884 239	3 127 677	4 192 215	4 853 318	7 455 175

Zdroj: Businessinfo ©2013

*Tabulka 3. Obchodní výměna mezi ČR a Litvou v tis. Kč*

Před obchodním jednáním s litevským protějškem je důležité zjistit si o Litvě minimálně základní informace. Během obchodního jednání musíte být aktivní a nenechat kontakt

„vyšumět“. Je nutné klást důraz na přátelské vztahy mezi oběma zeměmi a vyjádřit obdiv k litevské historii. Nesmíte se nechat odradit počáteční odtažitostí Litevců, v užším kontaktu jsou přátelští a pohostinní. Důležité je dbát na prestiž, vhodné oblečení a formu vystupování. Při uzavírání je nutné zmínit oboustrannou výhodnost. Při oslovování používejte vykání a křestní jména z jednoho prostého důvodu, litevské příjmení jsou těžko vyslovitelné. Jednání probíhají vždy v angličtině nebo ruštině, vizitky však volte v anglické verzi. Jednání je dobré domlouvat na dobu před obědem, protože možnost úspěchu se zvýší, pokud jednání pokračuje obědem v restauraci. Nepodceňujte své litevské protějšky, jsou velmi zdatnými obchodníky (Czechtrade, ©2009-2013c).

## 8 PEST ANALÝZA TRHŮ POBALTSKÝCH ZEMÍ

Analýza trhů Pobaltských zemí bude provedena metodou PEST. Jedná se o zřejmě nejučinnější metodu pro analyzování jednotlivých zemí před vstupem na jejich trhy. V následující části budou zanalyzovány trhy jednotlivých zemích, jelikož nelze zanalyzovat Pobaltský trh jako celek. PEST analýza se skládá z následujících bodů:

- Politicko – legislativní faktory,
- Ekonomické faktory,
- Sociálně – kulturní faktory,
- Technologické faktory.

### 8.1 PEST analýza Estonska

#### 8.1.1 Politicko – legislativní faktory

Estonsko je demokratická republika s jednokomorovým parlamentem jako nejvyšším zákonodárným orgánem a s prezidentem jako hlavou státu. Politický charakter země odpovídá principům právního státu a pluralitní demokracie. Pluralitní znamená, že rozhodování je výsledkem sporu a dohody zúčastněných stran (BusinessInfo.cz, ©1997-2014a).

Hlavou státu je prezident Thomas Hendrik Ilves, který byl zvolen do své funkce 29. 8. 2011. Je to již jeho druhé (pětileté) funkční období, do kterého byl zvolen už v prvním prezidentských volb. Pro jeho zvolení hlasovalo celkem 73 poslanců. Předsedou vlády se v témže roce stal Andrus Ansip, člen Reformní strany (BusinessInfo.cz, ©1997-2014a).

#### Vztah Estonska a EU

Estonsko podalo žádost o připojení k EU v roce 1995. Tato země byla jediným členem Pobaltských států, který byl zařazen v roce 1997 do první skupiny kandidátů na členství. V Estonsku bylo hlasování o vstup do EU spojeno se změnou ústavy, která nedovolovala zemi účast v jakékoliv unii omezující její suverenitu. Důvodem byly historické zkušenosti se začleněním do Sovětského svazu (Úřad vlády České republiky, ©2005-2014).

V roce 2003 Estonsko uspořádalo referendum o vstupu do EU. Pro vstup do EU a tomu předcházející změnu ústavy se vyslovilo 66,83 % zúčastněných lidí. Od roku 2004 je

Estonko členem EU, v Radě EU má 4 hlasy a do Evropského parlamentu volí 6 poslanců (Úřad vlády České republiky, ©2005-2014a).

### **Mezinárodní organizace**

Estonsko je členem mnoha mezinárodních organizací. Jsou to OSN, Evropská unie, NATO, UNESCO, WTO, IMF, ILO, WHO, Rada Evropy, OBSE, EAPC, OECD, je členem Schengenského prostoru a od roku 2011 i členem eurozóny.

### **Omezení pro export na Estonský trh**

Estonský trh je malý a jeho absorpční schopnost je omezená. Velkou část trhu ovládají firmy ze severských zemí a není proto jednoduché s českými výrobky do Estonska proniknout. I přes tyto skutečnosti je však na Estonském trhu celá řada českých výrobků (BusinessInfo.cz, ©1997-2014a).

### **Clo**

Jelikož je Estonsko členem EU a je velmi otevřenou zemí, co se hospodářství země týká, nejsou v jeho případě stanoveny žádné celní překážky pro dovoz zboží, které pochází z dalších zemí EU (BusinessInfo.cz, ©1997-2014a).

Dovozní clo a daně se platí při dovozu do Estonska ze zemí mimo EU v případě, že se jedná o fyzickou i právnickou osobu. Dovozní clo se vypočítává na základě hodnoty CIF, tj. součet hodnoty dováženého zboží a náklady na přepravu a pojištění (BundleTech, ©2014).

### **8.1.2 Ekonomické faktory**

Po znovuzískání nezávislosti nastal v 90. letech v Estonsku pokles průmyslové výroby. Příčinou bylo cílené omezování a odstávka neefektivních provozů, ve valné většině pozůstatků sovětského průmyslového komplexu, převážně vojenského, produkujícího elektroniku. V důsledku tohoto kroku vznikla centra s vysokou nezaměstnaností a sociálním napětím (BusinessInfo.cz, ©1997-2014a).

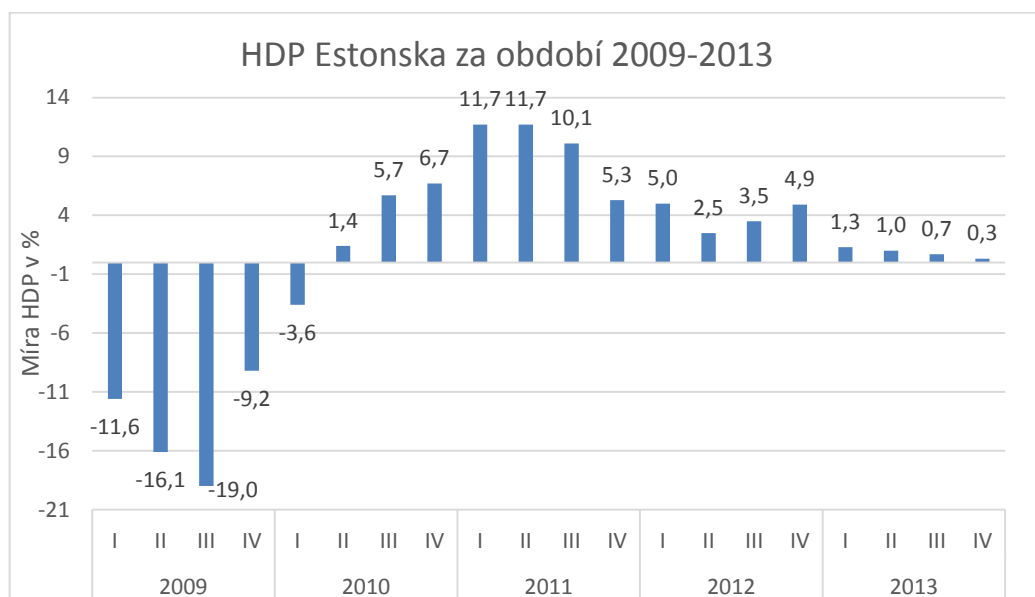
### **Hrubý domácí produkt**

Rok 2013 byl charakterizován poklesem Estonské ekonomiky. Zatímco v prvním kvartálu ekonomika vzrostla, oproti roku 2012, o 1,3 %, ve čtvrtém kvartálu vzrostla pouze o 0,3 % oproti předchozímu roku. Celkový růst HDP o 0,8 % je tak nejnižším růstem ekonomiky Estonska za poslední čtyři roky (Statistics Estonia, ©2014).

Růst obchodní aktivity významně přispěl ke zvýšení HDP. Zatímco v prvních třech čtvrtletích došlo ke zvýšení v důsledku velkoobchodní činnosti, ve čtvrtém čtvrtletí to bylo díky maloobchodní činnosti. Dalšími významnými činiteli byly výrobní, informační a komunikační činnosti. Výroba rostla především díky vývozu produkce a nárůstu prodeje na domácím trhu (Statistics Estonia, ©2014).

Reálný vývoz zboží a služeb vzrostl oproti předchozímu období o 1,8 %, dovoz zboží a služeb vzrostl o 2,6%. Estonský zahraniční obchod byl nejvíce pozitivně ovlivněn dovozem a vývozem výpočetní techniky, elektroniky a optických přístrojů. Čistý export, tj. rozdíl mezi vývozem a dovozem, byl v roce 2013 pozitivní. Podíl čistého vývozu na HDP byl 0,8 %, což je více než v roce 2012 (Statistics Estonia, ©2014).

V následujícím grafu (viz Graf 1) můžeme vidět růst a pokles HDP Estonska v období 2009-2013. Na ose X jsou vyobrazeny v horním řádku jednotlivé kvartály a v dolním řádku roky, na ose Y jsou zobrazeny hodnoty HDP v procentech.



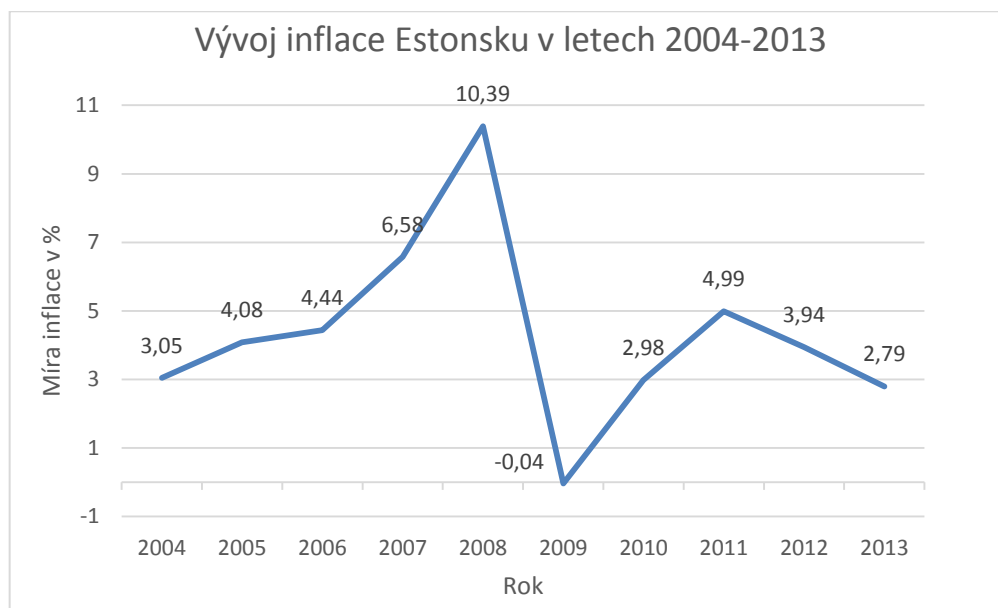
Zdroj: Statistics Estonia ©2014, vlastní zpracování

*Graf 1. HDP Estonska za období 2009-2013*

## **Inflace**

V únoru roku 2014 dosahovala inflace hodnoty 0,60 %. Od roku 1999 do roku 2014 je průměrná míra inflace na hodnotě 4,05 %. V tomto období dosáhla maximální hodnoty 11,44 % (2008) a nejnižší hodnoty -2,17 % (2009). V Estonsku míra inflace zahrnuje škálu růstů a poklesů cen, které spotřebitelé platí za standardní spotřebitelský koš.

V následujícím grafu je zobrazena míra inflace v letech 2004-2013. (Trading Economics, ©2013a)



Zdroj: Inflation.eu ©2010-2014, vlastní zpracování

Graf 2. Vývoj inflace v Estonsku v letech 2004-2013

### Daňová politika

Od roku 1994 platí v Estonsku rovná daň, což znamená, že bez ohledu na výši příjmu platí daň z příjmu jak fyzické, tak i právnické osoby. V roce 1994 byla hodnota na 26 %, ovšem od roku 2005, kdy byla hodnota 24%, začal proces jejího postupného snižování, který měl skončit na 18 %. V plánu bylo každý rok snížit daň o 1 %. V roce 2008 byla hodnota daně 21 %. Díky světové ekonomické krizi se v roce 2009 daň nesnížila a hodnota zůstala v dalších letech na hodnotě 21 % (BusinessInfo.cz, ©1997-2014a).

Daňový systém Estonska se skládá ze dvou stupňů, a to státních daní a lokálních daní, které si jednotlivé města mohou stanovit v rámci svého obvodu. Mezi státní daně patří daň z příjmu (21 %), sociální daň (33 % z hrubé mzdy), daň z pozemků, daň z hazardu, daň z přidané hodnoty (20 % a 9 %), spotřební daň, cla a daň z těžkých nákladních vozidel. Do lokálních daní spadá daň z reklamy, daň z uzavření ulic a silnic, daň z motorových vozidel, daň ze zvířat, daň ze zábavy a parkovací poplatky. (LinkedIn, ©2013)



## Nezaměstnanost

Z hlediska makroekonomických ukazatelů je velmi pozitivní postupné snižování míry nezaměstnanosti, což je jeden z dlouhodobých cílů estonské vlády (BusinessInfo.cz, ©1997-2014a).

Podle Estonského statistického úřadu vzrostla nezaměstnanost v Estonsku v roce 2013 o 0,7 % z 8 % na 8,7 %. Průměrná míra nezaměstnanosti v Estonsku se pohybuje okolo 8,6 %. Nejvyšší míra nezaměstnanosti byla v prvním kvartálu roku 2010, kdy dosahovala 20,1 %, nejnižší pak v druhém kvartálu roku 1989, kdy byla hodnota na 0,5 % (Trading Economics, ©2013a).

## Mzdy

Mzdy v Estonsku vzrostly během roku 2013 na průměrnou hodnotu 986,29 EUR měsíčně. Vyplývá to ze statistik Estonského statistického úřadu. Tato hodnota je současně nejvyšší hodnotou dosaženou v měření od roku 1991. Nejnižší pak byla průměrná mzda na částce 7 EUR měsíčně na konci roku 1991 (Trading Economics, ©2013a).

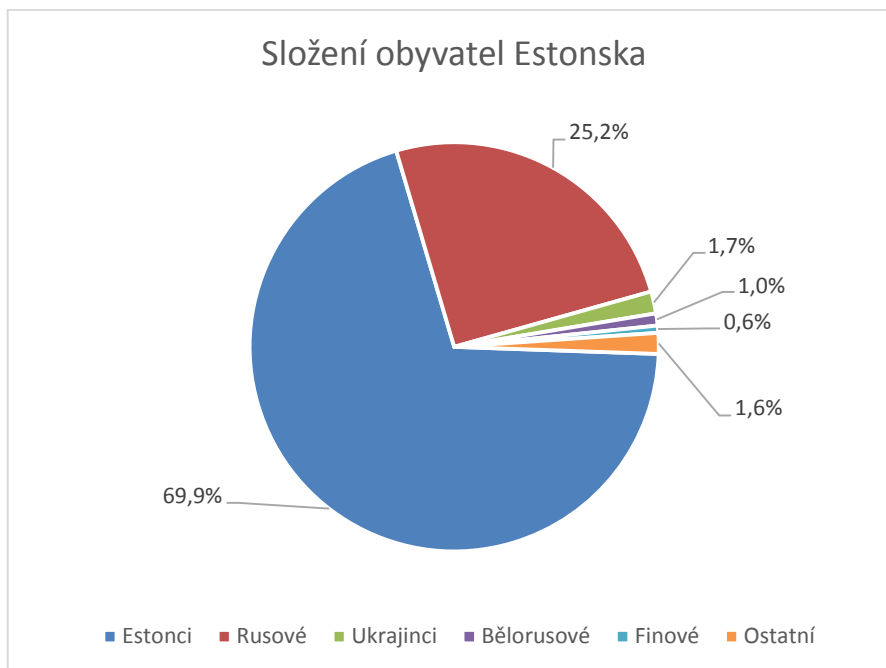
### 8.1.3 Sociálně – kulturní faktory

Výhodou Estonska je, že bylo pod ruskou nadvládou daleko kratší dobu než většina ostatních bývalých sovětských republik. Problémem v dnešní době je takřka čtvrtinová populace etnických Rusů, jelikož Rusko a některé západní státy kritizují podmínky pro získání občanství (Palmer, 1998, s. 179).

Vzhledem k tomu, že nynější estonské ostrovy Hiiumaa a Saaremaa dříve patřily Švédsku, má Estonsko s touto zemí pevné historické svazky. Po staletí tu také žila kolonie německých velkostatkářů, obchodníků a řemeslníků, která vytvářela estonskou literaturu, náboženství a architekturu (Palmer, 1998, s. 179).

## Národnostní složení

Na následujícím obrázku bude znázorněno národnostní složení Estonska k 1. 1. 2013. Zajímavé je, že téměř čtvrtinu obyvatelstva tvoří Rusové. Mezi ostatní národnosti řadíme Lotyšy, Litevce, Tatary, Němce a Poláky.



Zdroj: Stat.ee ©2013, vlastní zpracování

*Graf 3. Složení obyvatel Estonska*

### **Místní zvyklosti při obchodním jednání**

Jak již bylo zmíněno (kapitola 7.2.1) při neznalosti estonštiny, je vhodné začít jednání v angličtině. Později lze přejít na ruštinu, zvláště pokud jednáme s ruskojazyčnými obyvateli Estonska nebo se starší generací.

Je třeba si uvědomit, že je možné narazit na osoby, které sice rusky mluví lépe než anglicky, ale konverzaci v ní budou odmítat. Nedoporučuje se zmiňovat omyly a nedostatky firmy a to ani formou vtipkování. Naopak je vřele doporučeno představit kvalitu zboží a firmy bez stínu pochybnosti. Estonští úředníci se vyznačují lpěním na předpisech, nechotou improvizovat a neschopností být k sobě kritičtí (BusinessInfo.cz, ©1997-2014a).

#### **8.1.4 Technologické faktory**

Estonsko se může zdát jako moderní země, ovšem v oblasti dopravní infrastruktury tomu tak není. Jejich omezená možnost propojení železnic se západní Evropou a nízké procento zpevněných silnic spíše odrazují zahraniční společnosti od výstavby svých poboček na území této země. Na druhou stranu je Estonsko velmi rozvinutou zemí v oblasti informačních technologií, kde jsou na špici v evropském měřítku.

### **Silniční doprava**

Na území Estonska se nachází celkem 57 565 km silnic, z toho je pouze 12 926 km silnic zpevněných. Z prostředků EU jsou financovány rekonstrukce hlavních silnic a také rekonstrukce hlavní silniční tepny Via Baltica (BusinessInfo.cz, ©1997-2014a).

Do budoucna bude muset Estonsko vynaložit nemalé prostředky na to, aby se procento zpevněných silnic zvýšilo, jelikož přes Estonsko vede jedna z důležitých silničních tras do Finska.

### **Železniční doprava**

Stejně jako silniční infrastruktura je i ta železniční poněkud zaostalá ve srovnání s ostatními zeměmi EU. V Estonsku se nachází 1 200 km tratí, z nichž využívaných je 900 km. Vlastnictví železnice spadá v Estonsku pod státní firmu AS Eesti Raudtee (provozují 800 km tratí) a soukromou společnost Edelraudtee Infrastruktuuri AS, které provozuje 298 km tratí (BusinessInfo.cz, ©1997-2014a).

Velkým nedostatkem je rozchod estonské kolejnice, který je kompatibilní pouze s Ruskem, Běloruskem, Lotyšskem, Litvou a Finskem. Ovšem do budoucna se připravuje projekt výstavby mezinárodní železnice Rail Baltica. Tento projekt by měl spojit železnici města Helsinky, Tallinn, Rigu, Kaunas a Varšavu. Rail Baltica by měla vytvořit podmínky pro přesun nákladní dopravy ze silnic na železnice, a také zlepšit železniční integraci Evropy (BusinessInfo.cz, ©1997-2014a).

### **Námořní doprava**

Estonsko má celkem 45 přístavů, které jsou ve valné většině v Baltském moři. Nejdůležitější a největší z nich jsou Muuga, Tallinn, Paldiski, Pärnu a Sillamäe (BusinessInfo.cz, ©1997-2014a). Vzhledem ke své poloze je Estonsko důležitým dopravním uzlem mezi severskými zeměmi a Ruskem.

### **Letecká doprava**

Na estonském území operuje hned několik aerolinek, ovšem ne všechny jsou mezistátní. Vnitrostátní aerolinkou je Airest. Tato poskytuje jak přepravu osob, tak i přepravu nákladu. Letiště určené pro mezinárodní lety se nachází ve městech Tallinn a Tartu. Do Tallinnu létají z České republiky Lufthansa, Aeroflot, KLM, Finnair, SAS, airBaltic, LOT, Brussels Airlines a Air Lituanica. Na letiště v Tartu létají pouze společnosti Finnair a Flybe (Skyscanner Ltd, ©2002-2014).

## **Telekomunikace**

Hlavními operátory na poli telekomunikací jsou firmy EMT (mobilní síť) a ELION (pevná linka). Mezi mobilní operátory patří dále Elisa Eesti, Tele2 a Bravocom. Všichni operátoři nabízí i 3G síť a Elion, kromě pevného spojení, také digitální příjem TV signálu. Estonsko je kompletně pokryto signálem pro mobilní telefony (BusinessInfo.cz, ©1997-2014a).

Estonsko je na předních místech v používání internetu v rámci EU. Připojeno k internetu je více než 71 % domácností v zemi a všechny estonské školy. Také 98 % bankovních operací je vedeno přes internet. V roce 2011 zde bylo přes 1120 veřejných přístupů k WiFi připojení s celkovým pokrytím 45 000 km<sup>2</sup> (BusinessInfo.cz, ©1997-2014a).

## **Energetika**

Estonsko není soběstačné ve zdrojích ropy a zemního plynu. Hlavním zdrojem energie je živičná břidlice, dále pak rašelina, dřevo a obnovitelné zdroje energie. Estonsko importuje zemní plyn, motorové palivo, uhlí a koks. Svou kompletní spotřebu zemního plynu dováží z Ruské federace. V rámci exportu energie Estonsko vyváží břidlici, brikety z rašeliny, dřevěné pelety a elektřinu, jejímiž hlavními odběrateli jsou Finsko, Litva a Lotyšsko (BusinessInfo.cz, ©1997-2014a).

## **8.2 PEST analýza Lotyšska**

### **8.2.1 Politicko – legislativní faktory**

Lotyšsko je demokratická parlamentní republika, v jejímž čele stojí prezident. Parlament, který je stejně jako v Estonsku jednokomorový a nazývá se Saeima, čítá 100 poslanců, kteří jsou voleni na čtyřleté funkční období všemi občany staršími 18 let (BusinessInfo, ©1997-2014b).

Hlavou státu je od roku 2011 prezident Andris Bēriņš. Prezident je volen na čtyři roky a může být zvolen maximálně dvakrát za sebou. Prezident je nejvyšším velitelem ozbrojených sil, má právo svolávat a řídit mimořádné schůze, může navrhnout rozpuštění parlamentu. Všechna jeho nařízení musí být podepsána předsedou vlády nebo příslušným ministrem (BusinessInfo, ©1997-2014b).

### **Vztah Lotyšska a EU**

EU uznala nezávislost Lotyšska v roce 1991 a o rok později podepsalo Lotyšsko s EU dohodu o obchodu a hospodářské spolupráci, díky které mohlo Lotyšsko čerpat peníze

z programu PHARE. V roce 1995 byla podepsána asociační dohoda, která vstoupila v platnost v roce 1998. V roce 2003 uspořádala Lotyšská vláda referendum, kde Lotyši hlasovali o vstupu země do EU. Výsledkem hlasování bylo 67 % lidí pro vstup do EU (Úřad vlády České republiky, ©2005-2014b).

Lotyšsko je od roku 2004 členem EU. Lotyšská republika obsazuje v evropském parlamentu 9 křesel a v Radě EU má 4 hlasy. V roce 2015, respektive v jeho první polovině, bude Lotyšsko předsedat Radě EU spolu s Itálií a Lucemburskem (Úřad vlády České republiky, ©2005-2014b).

### **Mezinárodní organizace**

Lotyšsko patří do mnoha světových organizací. Je členem OSN, UNDP, UNESCO, UNCTAD, WHO, WIPO, OBSE, Rady Evropy, Rady států Baltského moře, WTO a je členem Schengenského prostoru a od 1. ledna 2014 i člen Eurozóny.

### **Omezení pro export na Lotyšský trh**

Obchodní politika Lotyšska je, stejně jako v případě Estonska, liberální, tedy otevřená. Před vstupem do EU Lotyšsko uplatňovalo smlouvy o volném obchodu s více než dvacátkou zemí, ovšem po vstupu do EU tyto smlouvy přestaly platit (BusinessInfo, ©1997-2014b).

V rámci Lotyšského území se nachází 4 zóny volného obchodu v oblastech Rigy, Ventspilsu, Liepáje a Rézekne. Kromě posledně jmenovaného jsou všechny města také přístavy. Pokud se někdo rozhodne obchodovat v zóně volného obchodu, může očekávat úlevy při platbě daní, jelikož tyto území nejsou součástí vnitrostátního teritoria. Od 1. 1. 2003 nemohou však slevy překročit hodnotu 50 % celkové sumy (BusinessInfo, ©1997-2014b).

### **Clo**

Jelikož je Lotyšsko členem EU, realizuje obchodní politiku a celní práva Unie. Lotyšsko se tak stalo součástí Evropské celní a daňové unie a jednotného evropského trhu, jehož celní systém je řízený Evropským celním zákoníkem. Jeho součástí je nařízení ER č. 918/83, které zakládá a sjednocuje systém úlev z celních poplatků. Dále pak nařízení ER č. 2658/87, které zavádí závazný tarif statistického označení stejně jako Společný celní tarif. Dále jsou to také domácí legislativy zavádějící různé směrnice EU a domácí legislativy regulující celní pravomoce a uspořádání. Celní režim je doplněný o mezinárodní smlouvy WTO, včetně Rámcové dohody o tarifech a obchodu (GATT), Dohody

o harmonizaci komodit a kódovacího systému, Dohody TIR a Dohody o dočasném dovozu a vývozu ATA (BusinessInfo, ©1997-2014b).

### 8.2.2 Ekonomické faktory

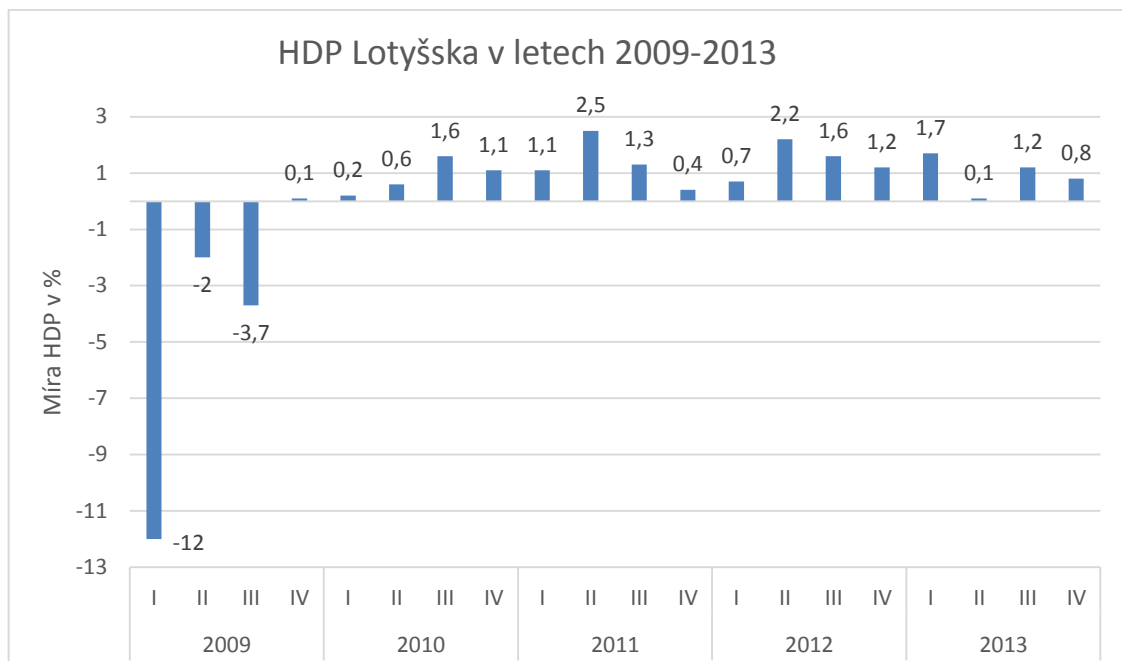
Po vstupu do EU v roce 2004 prožívalo Lotyšsko obrovský ekonomický rozmach. Lotyšská ekonomika byla vůbec nejrychleji rostoucí ekonomikou v Evropě. Pozitivními impulsy v této situaci byly především výrazný růst bankovníctví, silný příliv zahraničních investic a získávání prostředků ze strukturálních fondů EU. Již v roce 2008 však MMF upozorňoval Lotyšsko na blížící se ekonomickou katastrofu a dal Lotyšsku doporučení, které však vláda této země z velké části ignorovala. Lotyšsko se podle expertů mělo zařadit mezi jednu z patnácti zemí, kde krize vypukne nejdříve a v případě Lotyšska se tyto prognózy ukázaly jako pravdivé (BusinessInfo, ©1997-2014b).

### Hrubý domácí produkt

Na základě údajů Centrálního statistického úřadu Lotyšska byla hodnota HDP ve čtvrtém kvartálu roku 2013 na hodnotě 0,8 %. Průměrná hodnota HDP Lotyšska je 1,15 % procenta. Toto měření probíhalo v období let 1995-2013. Nejvyšší hodnota byla zaznamenána v druhém čtvrtletí roku 1997, kdy byla hodnota na 4,6 %, naopak nejnižší byla hodnota HDP v prvním čtvrtletí roku 2009, kdy byla na -12 % (viz Graf 4) (Trading Economics, ©2013b).

Lotyšsko má jedno z nejvíce rostoucích HDP v Evropě. Za důsledek je považován růst spotřeby domácího trhu a taky zvyšující se procento úvěrů. Hlavními oblastmi průmyslu jsou výroba syntetických vláken, zemědělské techniky, hnojiv, elektrotechniky, farmaceutických prostředků, zpracování potravin, dřeva a textilu. Obnova lehkého průmyslu a hlavního města Riga jako regionálního obchodního a finančního centra v regionu Baltské moře, spolu s dřívějším vstupem do EU, mohou být klíčové prvky budoucí expanze tohoto regionu (Trading Economics, ©2013b).

Na následujícím grafu (viz Graf. 4) můžeme vidět jednotlivé hodnoty HDP Lotyšska v letech 2009-2013 v jednotlivých kvartálech. Na ose X jsou znázorněny jednotlivé roky a kvartály, na ose Y je znázorněno procentní rozpětí míry HDP od hodnoty -13 % až po hodnotu 3 %.



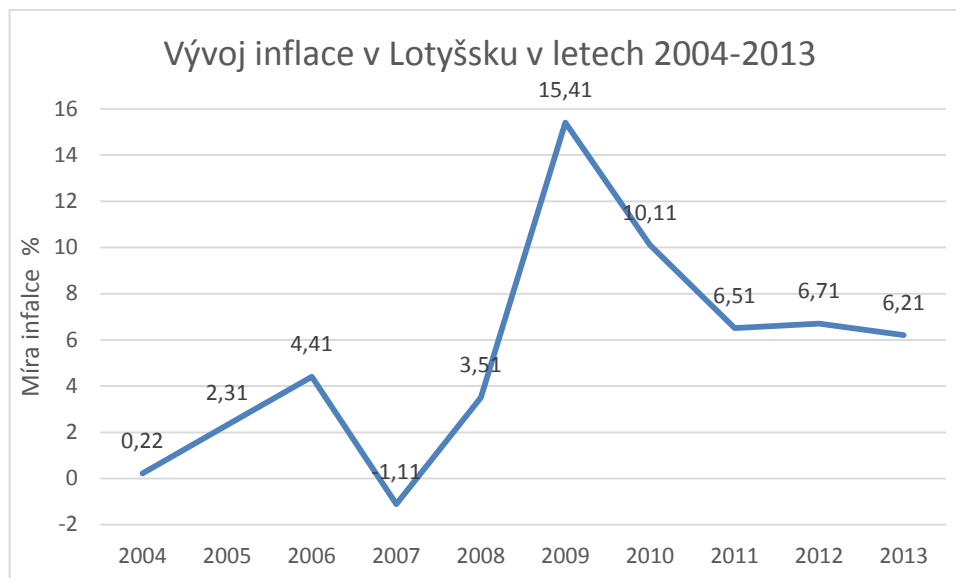
Zdroj: Trading economics, ©2013, vlastní zpracování

*Graf 4. HDP Lotyšska v letech 2009-2013*

## **Inflace**

Dle Lotyšského statistického úřadu byla v lednu roku 2014 zaznamenána hodnota 0,5 %. Průměrná hodnota inflace za období 1998-2014 dosáhla hodnoty 4,33 %. Nejnižší hodnota inflace -4,3 % byla v únoru roku 2010, zatímco nejvyšší 17,7 % byla dosažena v květnu 2008. V Lotyšsku míra inflace zahrnuje škálu růstů a poklesů cen, které spotřebitelé platí za standardní spotřebitelský koš (Trading Economics, ©2013b).

V grafu níže je znázorněna křivka poklesu a růstu průměrné hodnoty inflace za roky 2004-2013. Na ose X jsou vyobrazeny roky, na ose Y jsou hodnoty míry inflace v %.



Zdroj: Factfish, ©2010-2014

*Graf 5. Vývoj inflace v Lotyšsku v letech 2004-2013*

### **Daňová politika**

Vzhledem ke členství v EU odpovídá daňový systém standardům běžným pro EU a doporučením mezinárodních organizací. V praxi to znamená, že zákon o daních a poplatcích z roku 1995 byl několikrát novelizován. Zatímco od roku 2009 do roku 2011 se daně v důsledku krize spíše zvyšovaly, roky 2012 a 2013 znamenaly obrat a došlo ke snížení některých z daní, zejména DPH a daně z příjmu obyvatel (BusinessInfo, ©1997-2014b).

K daním, které se odvádí centrálně státu, patří těchto deset:

1. daň z příjmu společností (15 %, pro mikropodniky 9 %),
2. daň z příjmu fyzických osob (24 %),
3. daň z přidané hodnoty (21 %, pro registraci musí dosahovat příjmy hodnoty přes 14 000 EUR),
4. spotřební daň (počítá se z hodnoty zboží, platí pro alkohol, tabák, drahé kovy, drahokamy, polodrahokamy, osobní vozy a PHM),
5. sociální daň (odvody celkem činí 35,09 %, podílejí se na něm zaměstnanci i zaměstnavatelé, zaměstnanec platí 9 %),
6. daň z nemovitostí (1,5 % z katastrální hodnoty pozemku),
7. daň z přírodních zdrojů (plátcí jsou subjekty těžící přírodní zdroje a ty subjekty, které znečišťují přírodní prostředí, sazba závisí na způsobu výpočtu),



8. clo,
9. daň z hazardních her, sázek a loterií (daň se platí za každý hrací automat či jiné zařízení zvlášť, sázení po telefonu je zatíženo 10 %, loterie je zatížena 8 %),
10. silniční daň (daň platí majitelé automobilů, které nebyly registrovány dříve nebo byly registrovány v zahraničí po 1. lednu 2009, určuje se dle množství emisí; roční daň z dopravních prostředků je závislá na hmotnosti vozidla, její výše je od 24 latů do 150 latů dle typu) (BusinessInfo, ©1997-2014b).

### **Nezaměstnanost**

Nezaměstnanost v Lotyšsku klesla na konci roku 2013 z 11,80 % na 11,30 %. Průměrná míra nezaměstnanosti v Lotyšsku se pohybuje na hodnotě 11,88 %, přičemž nejvyšší hodnota byla (ve sledovaném období 2002-2013) na začátku roku 2010, kdy dosahovala hranice 20,70 %. Naopak nejnižší, na 5,40 %, klesla na konci roku 2007. Tyto údaje vyplývají ze statistik Centrálního lotyšského statistického úřadu. (Trading Economics, ©2013b)

### **Mzdy**

V současné době (stav z konce roku 2013) se průměrná mzda v Lotyšsku pohybuje na 558 LVL (lotyšský lat). Dlouhodobá průměrná mzda je však o mnoho nižší. Ve sledovaném období 1997-2013 je průměrná mzda na hodnotě 219,30 LVL. Nejvyšší hodnoty dosáhla na konci roku 2013, kdy byla 558 LVL, nejnižší naopak na začátku roku 1997, kdy hodnota dosáhla pouhých 79,57 LVL. Tyto údaje jsou vypočítány na základě každoměsíčního sběru statistických dat Centrálním statistickým úřadem v Lotyšsku (BusinessInfo, ©1997-2014b).

Aktuální kurz lotyšského latu je 1 LVL=39,19 Kč, popřípadě 1,43 EUR. (kurz ČNB k 3. 4. 2014)

Ovšem od 1. 1. 2014 již v Lotyšsku lat jako oficiální měna neplatí, jelikož se Lotyšsko stalo členem Eurozóny a používá nyní euro jako svoji měnu.

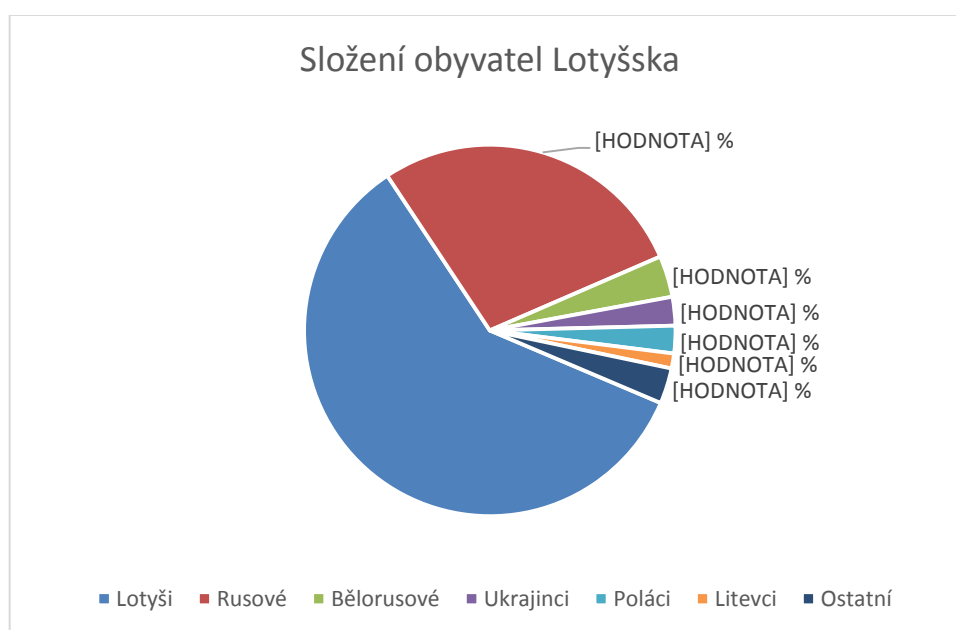
### **8.2.3 Sociálně – kulturní faktory**

Lotyšsko je jednou ze zemí, jejichž populace byla před 20 lety, dokonce 100 lety vyšší, než je dnes. Toto je následek nejen dvou světových válek, deportací, emigrace a územního úpadku, ale především toho, že Lotyšsko bylo dlouhou dobu součástí Sovětského svazu. (Latvian Institute, ©2010-2014)

V důsledku historických událostí se Lotyši mohou zdát jako rezervovaní, soběstační, nezávislí a vytrvalí. Cizincům se může zdát, že jsou anti sociální, ale opak je pravdou. Potřebují pouze čas k tomu, aby si vytvořili důvěru a přátelství. (Latvian Institute, ©2010-2014)

### Národnostní složení

Nejpočetnější skupinou jsou bezesporu Lotyši, kteří z celkového počtu 2 008 000 obyvatel (viz kapitola 7.2.1), zabírají 59,3 %. Jelikož dříve bylo Lotyšsko, stejně jako Estonsko, členem SSSR a blízkým sousedem Ruska, je i na tomto území početná skupina Rusů, kteří zde zastupují více než čtvrtinu obyvatel, konkrétně 27,8 %. Dalšími skupinami jsou Bělorusové, Ukrajinci, Poláci, Litevci a další národy (viz Graf 6).



Zdroj: Indexmundi, ©2013, vlastní zpracování

Graf 6. Složení obyvatel Lotyšska

### Místní zvyklosti při obchodním jednání

Jak již bylo zmíněno dříve (kapitola 7.2.2), obchodní jednání je možno uskutečňovat celoročně, kromě července a srpna, kdy má dovolenou téměř celé Lotyšsko. Také se doporučuje vyhnout se státním svátkům, které Lotyši slaví velmi horlivě. Mnohem častěji než u nás jsou v Lotyšsku darovány květiny. Ženy se v lotyšském prostředí těší váženějšímu postavení než v ČR. Malé zpoždění není výjimkou, ale spíš pravidlem, samozřejmě bývá tolerováno z obou stran, přesto je doporučeno chodit na jednání a schůzky včas (BusinessInfo, ©1997-2014b).

### 8.2.4 Technologické faktory

Infrastruktura a její rozvoj mají zásadní význam z hlediska místní ekonomiky. Snahou je zvyšovat význam Lotyšska jako tranzitního uzlu mezi severem a jihem Evropy, popřípadě východem a západem. Zvláštní význam má přeprava ruských a běloruských nákladů přes přístavy na území Lotyšska.

#### **Silniční doprava**

Celková délka silniční sítě je cca 20 182 km, což je, vzhledem k rozloze, velký rozsah. Síť je dobře rozložená po celém území, takže motorovým vozidlem může být dosažen každý kout Lotyšska. Jelikož asfaltové silnice spojují pouze větší města, je v Lotyšsku dobré využívat služeb terénních vozů. V zemi v podstatě neexistují dálnice, vyjma krátkých úseků v okolí Rigy a provoz, až na hlavní město a magistrály, není příliš hustý (BusinessInfo, ©1997-2014b).

Z hlediska mezinárodní nákladní silniční přepravy je nejdůležitější tah z jihu na sever, který spojuje střední a východní Evropu přes Pobaltí se Skandinávií a dále směr východozápadní z Ruska k Baltskému moři a lotyšským přístavům. Jsou to hlavní tepny označované jako Via Baltia, Via Hanseatica a Latgalská magistrála. Investice jsou soustředěny především na Via Baltica, jejíž financování probíhá i z prostředků EU (BusinessInfo, ©1997-2014b).

#### **Železniční doprava**

V Lotyšsku se nachází poměrně hustá síť spojující zemi s destinacemi v Rusku a na Dálném Východě. Charakteristickým rysem je poněkud zastaralý „sovětský“ standard železniční techniky. Nově se dodatečně nabízí využití pro dopravní spojení s Japonskem a jihovýchodní Asií. Za účelem usnadnit transit severojižním směrem s plánem vybudovat železnice Rail Baltica, která bude spojovat Finsko a střední Evropu (více zmíněno v kapitole 8.1.4). V rámci tohoto projektu by měla být lotyšská železniční doprava povýšena na evropský standard (BusinessInfo, ©1997-2014b).

Z železnic v Pobaltí jsou právě ty lotyšské, provozované společností LDz (Latvijas Dzelzceļš) nejvíce využívány pro přepravu zboží mezi Ruskem a přístavy Ventspils a Liepāja. Vzhledem ke krizi se zpožďuje realizace dlouhodobých plánů na rekonstrukci železniční infrastruktury (BusinessInfo, ©1997-2014b).

### **Námořní doprava**

Lotyšské přístavy jsou vysoce exportně orientované s podílem 85-99 % cargo-nakládka. Všechny jsou vybaveny potřebnou infrastrukturou. Působí zde i mezinárodně uznávané společnosti jako Kuehne & Nagel, Maersk Sealine, P&O Nedlloyd apod. Díky tomu, že moře v této oblasti nezamrzá, jsou přístavy Ventspils, Riga a Liepāja přístupné 365 dní v roce. Jsou využívány především k tranzitu surovin a ropných produktů ze sousedních zemí do Evropy a dalších částí světa (BusinessInfo, ©1997-2014b).

### **Letecká doprava**

Mezinárodní letiště v Rize je vůbec nejmodernějším letišťem v celém Pobaltí. Ze všech tří pobaltských metropolí operuje lotyšský národní letecký dopravce airBaltic. AirBaltic v současné době obsluhuje 80 přímých letů z Rigy, Tallinnu a Vilniusu a svoji síť každoročně rozšiřuje. Operuje také na vnitrostátních linkách Finska (BusinessInfo, ©1997-2014b).

Dalšími letišti jsou letiště v Liepáji (od r. 2000 mezinárodní letiště), odkud létají občasné linky do Švédska a letiště ve Ventspilsu, které slouží pro vnitrostátní účely. Od roku 2013 je společnost airBaltic jediným dopravcem, který pravidelně létá na lince Riga-Praha (s navazujícím spojem do Tallinnu a Vilniusu) (BusinessInfo, ©1997-2014b).

### **Telekomunikace**

Monopolní postavení pevných veřejných telekomunikačních sítí společnosti Lattelekom skončilo v roce 2003, ovšem faktický monopol stále přetrvává. V oblasti mobilních telekomunikací jsou zde tři operátoři a to Latvijas Mobilais Telefons (LMT), Tele2 a Bite. Služby jsou na standardní evropské úrovni a bez jakýchkoliv problémů. V zemi také existuje velká řada poskytovatelů internetu. V Rize a dalších velkých městech je na řadě míst nabízeno bezplatné připojení WiFi (BusinessInfo, ©1997-2014b).

### **Energetika**

Lotyšsko je jednou ze zemí, které jsou silně závislé na dovozech energetických surovin. Z vlastních zdrojů využívá jen vodu (elektrárna na Daugavē) a dřevo. Dováží naopak 100 % ropy a ropných produktů, 100 % zemního plynu a zhruba čtvrtinu elektrické energie. V případě zemního plynu je země závislá na Rusku, v případě ropy na Rusku, Bělorusku, Litvě a Norsku a v případě elektrické energie na Rusku a Estonsku (BusinessInfo, ©1997-2014b).

## 8.3 PEST analýza Litvy

### 8.3.1 Politicko – legislativní faktory

Litva je parlamentní demokratická republika s jednokomorovým parlamentem a prezidentem, který je volen na 5 let ve všelidovém hlasování. Volby do parlamentu kombinují poměrový a většinový systém. V parlamentu sedí 141 poslanců, kdy 70 z nich pochází z vícemandátového volebního obvodu (celá Litva) a volí se poměrným systémem a zbývajících 71 je voleno ve dvou kolech v jednomandátových obvodech. Současným předsedou vlády je Algirdas Butkevičius z Litevské sociálně demokratické strany (BusinessInfo, ©1997-2014c).

Prezident je volen v přímé volbě na 5 let. V poslední prezidentských volbách v roce 2009 zvítězila Dalia Grybauskaitė, která kandidovala jako nezávislá. Při více než 50 % účasti oprávněných voličů získala 69,08 % pro své zvolení a byla zvolena už v prvním kole. V letošním roce se konají nové prezidentské volby, ovšem není jisté, zda Dalia Grybauskaitė obhájí své postavení, jelikož dle průzkumu veřejného mínění byla v roce 2012 předstížena (v oblíbenosti) předsedou vlády Algirdasem Butkevičiusem (BusinessInfo, ©1997-2014c).

### Vztah Litvy a EU

Litva podala žádost o členství v EU jako první země z tria Estonsko, Lotyšsko a Litva v roce 1999. Ovšem již předtím existovaly smlouvy a dohody mezi Litvou a Evropským společenstvím. Můžeme jmenovat dohodu o obchodu a hospodářské spolupráci z roku 1992 nebo dohodu o přidružení Litvy k EU z roku 1995. V roce 1993 začala Litva čerpat prostředky z fondů PHARE. V referendu o vstupu do EU v roce 2003 se 91,04 % lidí vyslovilo pro vstup do EU. (Úřad vlády České republiky, ©2005-2014c)

Regulérním členem EU se Litva stala v roce 2004. V Evropském parlamentu má 12 zástupců a v Radě EU pak dalších sedm. Litva je od roku 2007 součástí Schengenského prostoru. Ačkoliv není členem eurozóny, od roku 2004 vstoupila do mechanismu ERM II.

### Mezinárodní organizace

Litva je členem hned několika mezinárodních organizací. Patří sem OSN, OBSE, EU, NATO, Rada Evropy a od roku 2007 je také členem Schengenského prostoru.

### **Omezení pro export na Litevský trh**

Po vstupu do EU litevské nástroje ochrany trhu zanikly. I přesto je však řadu výrobků, které jsou exportovány do Litvy, nutno vybavit příslušnými certifikáty (pro ČR je to např. značka CE). V rámci České republiky má většina zkušeben oprávnění vydat certifikáty nebo příslušné osvědčení o zkouškách jako podklad pro vydání certifikátu v jiné zemi EU (BusinessInfo, ©1997-2014c).

### **Clo**

Jakýkoliv obchod mezi Litvou a dalšími zeměmi EU je nazývá intrakomunitární. Obchod v rámci EU nepodléhá celnímu dohledu ani jiným kontrolám. Jedinou povinností je evidenční činnost v systému INTRASTAT a opatření vyplývající národních daňových předpisů o DPH a spotřební dani (BusinessInfo, ©1997-2014c).

V rámci EU však probíhá obchod na podobné bázi jako v předchozí dvou případech Estonska a Lotyšska.

### **8.3.2 Ekonomické faktory**

Litevské hospodářství má za sebou tři roky trvalého růstu. Jeho výkonnost již přesáhla i úroveň roku 2008, tedy úroveň před krizí, která měla v Pobaltí zvláště nepříznivý průběh. Rok 2013 můžeme označit jako rok, kdy v Litvě skončilo krizové období. Odolnost Litvy nepříznivým vlivům je o to zřetelnější, jelikož se tak událo v době rostoucích cen energetických surovin, zvýšené pracovní migrace a přetrvávající vysoké nezaměstnanosti.

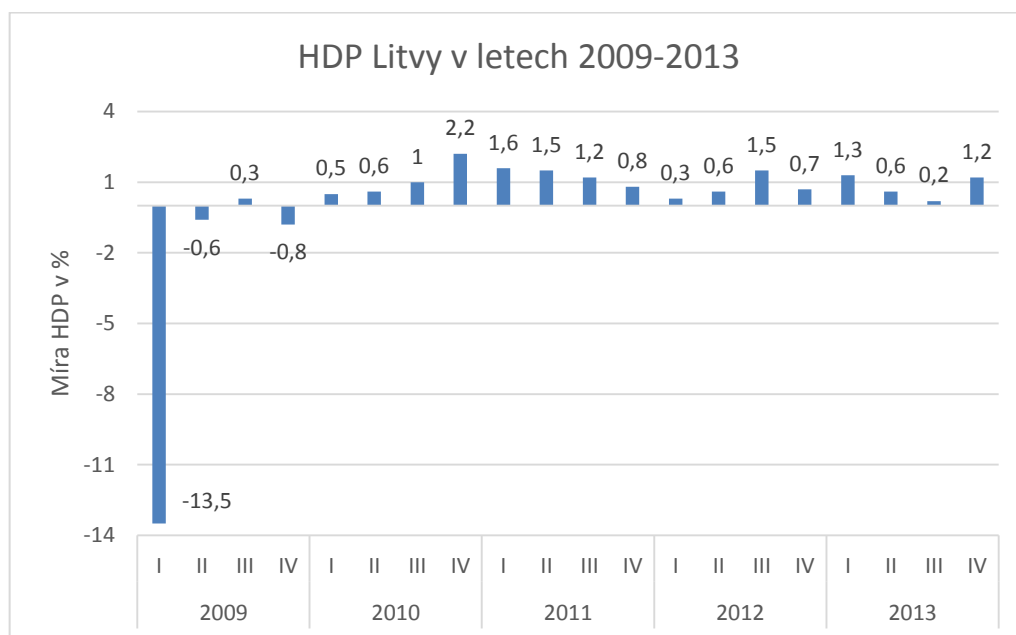
### **Hrubý domácí produkt**

Na základě údajů Litevského statistického úřadu vzrostlo HDP mezi třetím a čtvrtým kvartálem roku 2013 o 1,2 %. Průměrná míra HDP dosahuje hodnoty 1,11 % (sledované období 1995-2013). Nejvyšší hodnota, 4,2 %, byla dosažena v prvním kvartálu 2013, nejnižší hodnota -13,5 %, naopak v prvním čtvrtletí 2009 (viz Graf 7). (Trading Economics, ©2013c)

Do období krize byla Litva jednou z nejrychleji rostoucích ekonomik. Nejvyšší podíl na HDP Litvy představuje sektor služeb, konkrétně informační a komunikační technologie. V poslední letech se Litva přesunula k ekonomice založené na vědě, několik firem nabízí sofistikované biotechnologické produkty, jako jsou farmaka, komponenty pro molekulární diagnostiku a laserovou techniku. (Trading Economics, ©2013c)

V poslední třech letech litevská ekonomika patří opět mezi nejrychleji rostoucí ekonomiky v EU. V roce 2011 ji z prvního místa sesadilo Estonsko, o rok později Lotyšsko, ovšem rok 2013 opanovala právě Litva. Hospodářství Litvy se přeorientovalo na export a svůj potenciál zdaleka nevyčerpal (BusinessInfo, ©1997-2014c).

V níže uvedeném grafu je vidět růst a pokles hodnot HDP Litvy v letech 2009-2013. Na ose X jsou vyobrazeny v horním řádku jednotlivé kvartály a v dolním řádku sledované roky, na ose Y jsou vyobrazeny hodnoty v procentech, které vyobrazují míru HDP v jednotlivých letech.



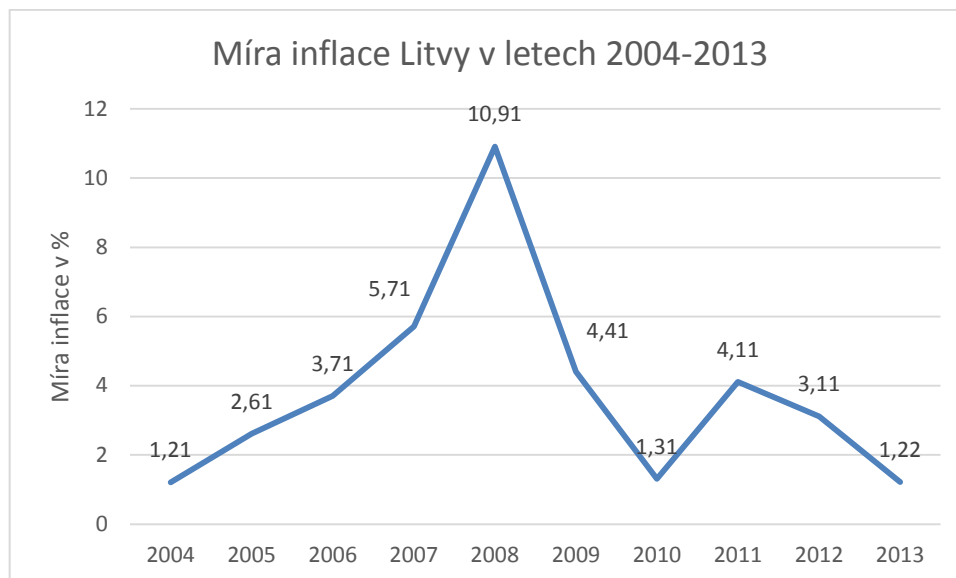
Zdroj: Trading economics ©2013, vlastní zpracování

*Graf 7. HDP Litvy v letech 2009-2013*

## **Inflace**

Na základě údajů Statistického úřadu Litvy byla v letošním únoru zaznamenána míra inflace na hodnotě 0,2 %. Průměrná hodnota inflace této země je však mnohem vyšší, konkrétně je její hodnota 21,24 % (období 1993-2014). Nejvýše byla v červnu 1993, kdy dosáhla až neskutečné hranice 707,4 %, zatímco nejnižší byla v lednu roku 2013, kdy byla na hodnotě -2 % (viz Graf 8). V Litvě míra inflace zahrnuje standardní spotřebitelský koš. (Trading Economics, ©2013c)

V následujícím grafu je zobrazen vývoj inflace Litvy za období 2004-2013. Na ose X jsou zobrazeny roky, na ose Y je zobrazena míra inflace v %.



Zdroj: Factfish, ©2010-2014, vlastní zpracování

*Graf 8. Míra inflace Litvy v letech 2004-2013*

### **Daňová politika**

Litva má uzavřenou dohodu o zamezení dvojího zdanění se 48 zeměmi světa. V Litvě je taky třetí nejnižší daňové zatížení ze všech zemí EU, hned po Slovensku a Rumunsku. Litevští občané a firmy platí devět typů základních daní. Ty jsou následující:

1. daň z příjmu právnických osob (15 % z příjmu),
2. daň z příjmu fyzických osob (základ je 15 %, k tomu se přičítá 6 % zdravotní a 3 % sociální pojištění),
3. daň z přidané hodnoty (hodnoty jsou 21 %, 9 % a 5 %; pro 9 % sazbu platí knihy a výdaje za otop, v 5 % sazbě jsou léky kryté zdravotním pojištěním),
4. zdravotní a sociální pojištění (počítá se z hrubé mzdy, zaměstnavatel platí 3 % zdravotní a 27,98 % sociální pojištění, zaměstnanec pak 6 % zdravotní a 3 % sociální),
5. spotřební daň (spadá zde alkohol, tabák, káva, čokoláda, zlato, benzin, technický olej, luxusní vozy a elektřina, sazba od 1 % do 70 % ze zdanitelné hodnoty),
6. poplatek za státní přírodní zdroje (zatěžuje ty FO a PO, které využívají přírodní zdroje ke komerční činnosti),
7. ekologický poplatek (platí se 1 Lt za tunu emitovaných nečistot),



8. pozemková daň a daň z nemovitostí (daň z pozemku je stanovena na 1,5 % z hodnoty půdy, daň z nemovitosti je ve výši 0,3 % - 1 % z hodnoty v katastru nemovitostí),
9. poplatek za používání silnic a dálnic (BusinessInfo, ©1997-2014c).

### **Nezaměstnanost**

Údaje Litevského statistického úřadu z konce roku 2013 potvrzují, že nezaměstnanost postupně klesá, ačkoliv stabilizace trhu práce bude trvat ještě několik let. V městských oblastech je nezaměstnanost těsně pod 10 %, kdežto na venkově je bez práce 17,5 % obyvatel. Ministerstvo financí odhaduje, že v roce 2014 klesne míra nezaměstnanosti na 10,5 % a v roce 2015 na 9,8 %. V rámci EU je Litva zhruba uprostřed hodnocení států. (BusinessInfo, ©1997-2014c).

### **Mzdy**

Od roku 2013 byla minimální mzda zvýšena z 850 Lt na 1 000 Lt, což je asi 7 400 Kč. I přesto však úroveň minimální mzdy v porovnání se zbytkem EU patří mezi nejnižší (stále je však vyšší než v ČR). O tom, že situace na trhu práce je stále nestabilní, svědčí třetí nejnižší příčka v rámci EU v hodnocení průměrné úrovně mzdových nákladů (BusinessInfo, ©1997-2014c).

Směnný kurz litevského litasu je 1 Lt = 7,96 Kč nebo 0,29 EUR (kurz ČNB k 4. 4. 2014).

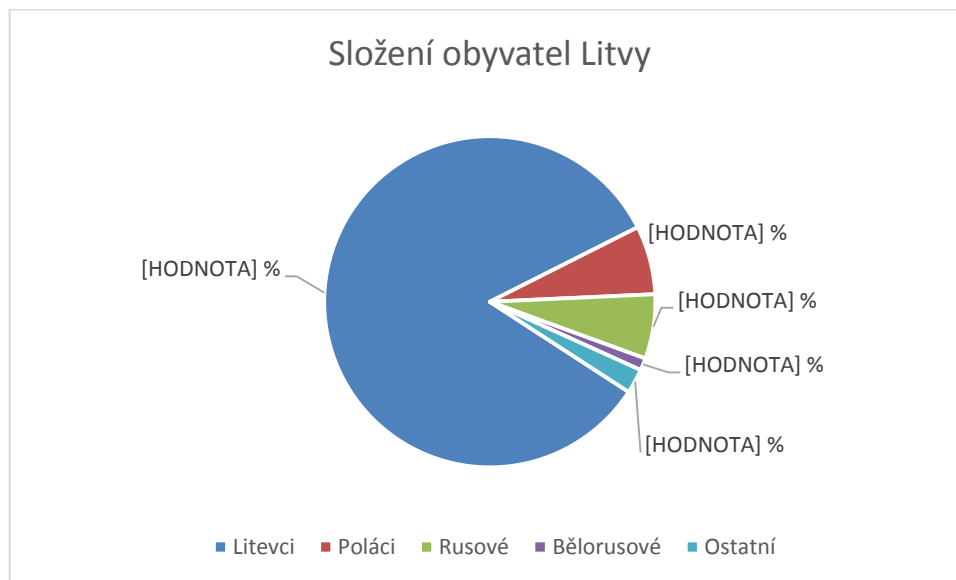
### **8.3.3 Sociálně – kulturní faktory**

Litevci se sami na sebe dívají s velkou dávkou realismu, která je odlišuje od sousedních národů, které jsou příliš sebevědomé. Nelze říct, že Litevci jsou přátelštější či lepší, než Lotyšsko nebo Estonsko. Jsou však šetřivější, což se výrazně projevuje v dobách, kdy zemi postihují různé krize (v poslední době celosvětová ekonomická krize, dříve okupace apod.). Litevci zjistili, že k životu nepotřebují zboží ze supermarketu, ale přátele a kontakty. Litevci také nemají rádi, když je lidé dávají do stejné škatulky jako Lotyše, Estonce či Rusy. (Český rozhlas, ©2000-2014)

### **Národnostní složení**

Struktura obyvatel Litvy je poměrně stabilní. Při posledním sčítání lidí (2011) tvořili většinu obyvatel Litevci následovaní Poláky, Rusy a Bělorusy a ostatními národnostmi (Ukrajinci, Lotyši apod.). Zajímavé je, že Litva je jedinou z Pobaltských republik, kde Rusové netvoří minimálně čtvrtinu obyvatel a nejsou na druhém místě, co se počtu

týká (viz Graf 9). Co se jazyka týče, 85,4 % obyvatel hovoří litevsky a 0,6 % obyvatel ovládá dva jazyky. V tomto případě se jedná o kombinaci litevštiny a ruštiny, litevštiny a polštiny, nebo ruštiny a polštiny (BusinessInfo, ©1997-2014c).



Zdroj: Businessinfo, ©1997-2014, vlastní zpracování

Graf 9. Složení obyvatel Litvy

### Místní zvyklosti při obchodním jednání

Jak již bylo zmíněno v předchozím textu (kapitola 7.2.3.), v první řadě je nutné dodržovat dobu dohodnuté schůzky. Doporučuje se formální oblečení, které je konzervativní a tmavší. Dárek při první schůzce neurazí. Používání křestního jména není znak familiárnosti, ale zvyk v obchodních kruzích proto, že litevské příjmení jsou těžce zapamatovatelné. Prestiž dodávají formální znaky postavení a majetku (luxusní auto, luxusní hodinky, drahý hotel), nejsou však nutné. jednání o cenách a dodacích podmínkách mohou být úporná, při sjednávání platebních podmínek se doporučuje platby předem či platby zajištěné. Na to je třeba dbát v období hospodářských obtíží (BusinessInfo, ©1997-2014c).

### 8.3.4 Technologické faktory

Vzhledem k faktu, že Litva je „první“ ze tří Pobaltský republik směrem ze střední Evropy na východ, můžeme předpokládat, že je také nejvíc rozvinutá po technologické stránce. Spousta faktorů tomu také nasvědčuje. Má nejvyspělejší silniční infrastrukturu, tři mezinárodní letiště a je důležitým dopravním uzlem a překladištěm zboží a materiálu

pro zbytek Pobaltí a Skandinávií. Problémem se může zdát pouze železniční síť, která není dostatečně kompatibilní se evropským standardem, ovšem i tento problém bude brzy vyřešen a Litva se tak může stát bránou do Pobaltí.

### **Silniční doprava**

Litevská síť silnic dosahuje dobré kvality, zejména díky zpevněnému povrchu, v délce 57 100 km. V tomto ohledu je na tom výrazně lépe než její sousedi. Program rozvoje dopravy má za cíl integraci litevských komunikací do evropské dopravní sítě. V tomto směru je naplánována stavba dvou mezinárodních dálnic na trasách Helsinky – Tallinn – Riga – Kaunas – Varšava a Kyjev – Minsk – Vilnius – Klaipéda. Výstavba kvůli ekonomické krizi začala se zpožděním, hlavní prioritu má úsek Kaunas – hranice s Polskem (BusinessInfo, ©1997-2014c).

### **Železniční doprava**

I když má Litva železniční síť v délce 1 905 km, není vhodná pro celoevropské použití, jelikož používá starý sovětský standard v rozchodu kolejnic (stejně jako Estonsko a Lotyšsko). Evropský rozchod kolejnic je dlouhý pouze 22 km u hranice s Polskem. V Litvě provozují železnice dvě společnosti a to AB „Lietuvos geležinkeliai“ (Lotyšské železnice a. s.) a joint-venture Eurovia CS, a. s. a AB „Eurovia Lietuva“ (tyto dvě firmy jsou součástí holdingu VINCI). Hlavními přepravními komoditami jsou ropa, ocel, zemědělské stroje, uhlí, dopravní prostředky, hnojiva a rašelina (BusinessInfo, ©1997-2014c).

Projekt Rail Baltica se Litvy týká ve stejné míře jako Estonska a Lotyšska. V Litvě bude tato železnice „evropského formátu“ v délce 267 km. Projekt má být dokončen v roce 2015. Pro ČR je zajímavé, že hlavním zmocněncem pro dohlížení je bývalý Eurokomisař Pavel Telička (BusinessInfo, ©1997-2014c).

### **Námořní doprava**

Pro Litvu je zejména důležitý mořský přístav Klaipéda, který je přístupný celoročně, jelikož moře v této oblasti nezamrzá. Je přirozeným spojením Litvy se zbytkem EU, kam směřuje převážná část litevského exportu. Tento přístav má také velmi dobré železniční spojení se sousedními zeměmi, proto přes tento přístav putuje velké množství zboží z Ukrajiny, Běloruska nebo Kazachstánu. Průmyslová zóna v Klaipédě se neustále rozvíjí s ohledem na logistiku, dávkování a přepracování přepravovaných materiálů.

Přístav má pravidelné spojení (včetně trajektů s nákladem a železničními vagony) s přístavy v Německu, Polsku, Dánsku a Švédsku. Litevský Institut svobodného trhu vyzývá vládu, aby přístav privatizovalo, jelikož obrovské investice, které přístav potřebuje, nelze hradit z veřejných zdrojů (BusinessInfo, ©1997-2014c).

### **Letecká doprava**

Na rozdíl od svých sousedů má Litva hned tři mezinárodní letiště: Kaunas (směřují zde 2/3 nákladní přepravy), Vilnius a Palangu. Pravidelné linky z Vilnius spojují 22 hlavních evropských center. RyanAir si zřídil několik přímých linek z Vilnius. Mezi ČR a Vilniusem létá litevský přepravce Air Lituania 4x týdně (BusinessInfo, ©1997-2014c).

Letecká přeprava prošla v Litvě v posledních letech velkými změnami, z nichž největší je protěžování nízkonákladových společností na úkor tradičních přepravců. Hlavní postavení na litevském trhu má v tomto ohledu irský RyanAir se 40 %, následuje airBaltic s 11 % a na třetím místě maďarský WizzAir s 9 % podílu (BusinessInfo, ©1997-2014c).

### **Telekomunikace**

Telekomunikační síť v Litvě je na velmi vysoké úrovni (nabízí služby EDGE i 3G síť). Dominantní společností v oboru telekomunikací je TEO LT, a. s., která vlastní i společnost OOO Comliet – Kaliningrad (Ruský poskytovatel služeb v oblasti Kaliningradu). Vzhledem k nepopíratelnému celosvětovému úpadku pevných linek, i v Litvě jejich počet klesá. Z hlediska využívání mobilních telefonů jsou Litevci na evropské špici, konkrétně na třetím místě (BusinessInfo, ©1997-2014c).

Pro možnost reklamy Litva nabízí 4 celostátní televize, 10 celostátních rádií a 44 regionálních rádií a televizních stanic (BusinessInfo, ©1997-2014c).

### **Energetika**

Energetická náročnost Litvy je třikrát vyšší než je evropský průměr zemí EU-15. O to větším problémem se zdá být závislost na externích dodavatelích, hlavně z Ruska, které se nebálo při prosazení svých zájmů pozastavit dodávky energetických surovin (BusinessInfo, ©1997-2014c).

Proto je zajištění energetické bezpečnosti hlavním politickým tématem. Projekty pro zlepšení podpory energetické bezpečnosti Pobaltí mají trvalou podporu EU, což se týká jak výstavby elektroenergetických tras, plynového propojení s Polskem, tak i dobudování jednotného energetického trhu v rámci Pobaltí (BusinessInfo, ©1997-2014c).

## 9 KONKURENTI SPOLEČNOSTI CAIS S. R. O.

Na trhu výrobců produktů pro křídlové brány se nachází okolo 8 přímých konkurentů společnosti CAIS s. r. o. Pouze jeden je však ryze český, ostatní pochází většinou z Itálie, popřípadě dováží prvky pro instalaci křídlových bran z Číny.

### 9.1 Česká konkurence

Na českém trhu je nejvýraznější přímý konkurent firma Technopark CZ s. r. o., jejíž sídlo se nachází taktéž na území Moravy, ve městě Brně. Tato společnost se pohybuje na trhu, podobně jako firma CAIS s. r. o., od počátku 90. let minulého století. Technopark CZ je výrobcem prvků pro montáž bránových a vratových komponentů (Technopark CZ s. r. o., ©2012).

Jako výhodu této společnosti můžeme označit státní zakázku montáže automatických závor pro Ministerstvo školství, Ministerstvo obrany a Hraniční přechody Morava – Slovensko (eStav.cz, ©2000-2014).

Tato společnost nefunguje pouze na českém trhu, ale vyváží také do zahraničí. Jednou z lokací, do kterých Technopark CZ dodává své produkty, jsou země bývalého Sovětského svazu, kam patří i Pobaltské státy. V tomto ohledu může být rivalita se společností CAIS s. r. o. poměrně velká.

### 9.2 Zahraniční konkurence

V zahraničí, zejména v Itálii, se pro společnost CAIS s. r. o. nachází mnohem větší konkurence, než na domácím trhu. Konkurenční společnosti byly vybrány na základě konzultace s jednatelem společnosti, panem Miroslavem Caisem.

Pokud nepočítáme čínské dodavatele, se kterými se společnost CAIS s. r. o. nechce srovnávat, ať už v oblasti kvality nebo množství produkce, jediná konkurence v Evropě se nachází na území Itálie. Zde operuje šest firem, které jsou přímou konkurencí pro společnost CAIS s. r. o. Všechny tyto společnosti operují na trzích po celé Evropě, některé i celosvětově. Níže je vypsán výčet těchto firem.

Firmy, které jsou přímou konkurencí společnosti CAIS s. r. o. na evropském trhu:

Název společnosti: Rolling Center, dříve partner společnosti CAIS s. r. o.

Sídlo firmy: Falze di Trevignano, Itálie

Webové stránky: [www.rollingcenter.com](http://www.rollingcenter.com)

Název společnosti: Combi arialdo

Sídlo firmy: Ballbio, Itálie

Webové stránky: [www.combiarialdo.it](http://www.combiarialdo.it)

Název společnosti: Fratelli comunello

Sídlo firmy: Rosa, Itálie

Webové stránky: [www.comunello.com](http://www.comunello.com)

Název společnosti: Fac s.r.l.

Sídlo firmy: Isola Vincentina, Itálie

Webové stránky: [www.facsrl.com](http://www.facsrl.com)

Název společnosti: Industria Briantea Ferramenta Minuterie S.r.l di Fumagalli

Sídlo firmy: Desio, Itálie

Webové stránky: [www.ibfm.it](http://www.ibfm.it)

Název společnosti: Himotion S.r.l., člen holdingu Beninca Holding

Sídlo firmy: Sarcedo, Itálie

Webové stránky: [www.himotion.it](http://www.himotion.it)

## 10 ANALÝZA KONKURENCE PORTEROVOU METODOU

### 10.1 Konkurenční rivalita

Na Pobaltských trzích jsem našel, co se týká domácí konkurence (v jednotlivých zemích), pouze distributory zahraničních výrobců, převážně italských a polských. Ovšem takoví, kteří by si sami vyráběli své produkty, jako společnost CAIS s. r. o., se na trzích v Estonsku, Lotyšsku a Litvě nenachází. V těchto zemích jsou pouze firmy, které tyto produkty distribuují od jiných dodavatelů. V Estonsku je to společnost AIA Sepad (viz bod 10.1.1), v Lotyšsku je to společnost Sezam Atveries (viz bod 10.1.2) a v Litvě pak společnost Litforma (viz bod 10.1.3).

Nevýhodou společnosti CAIS s. r. o. oproti italským výrobcům i českému výrobcí Technopark CZ je, že tito již na trhy v Pobaltí dodávají své produkty. Konkrétně se jedná o italské firmy Rolling Center, která pokrývá většinu světa, a Fratelli comunello. Ostatní společnosti s největší pravděpodobností také distribuují své výrobky do Pobaltí. Ovšem s jistotou to nelze říci, jelikož ani jedna ze společností neodpověděla na dotaz, který jsem vznesl buď přes webový formulář nebo e-mail, který je k tomuto účelu uvedený.

Jako velké plus společnosti CAIS s. r. o. se jeví v jazykové mutaci (přes 20 jazyků) jejich katalogů a internetových stránek (viz kapitola 11, bod 11.1), což u ostatních firem zavedeno není. Používají pouze jejich úřední jazyk a ve velké většině pouze angličtinu. Občas je možnost setkat se s němčinou či francouzštinou, ale to jen velmi omezeně. Také více než 20 leté zkušenosti s dodáváním produktů do zemí západní Evropy se jeví jako velké plus v oblasti obchodního vyjednávání. Za pozitivní můžeme označit také prodloužení certifikátu ISO 9001:2008 do roku 2015. I přes pečlivé studium jednotlivých zahraničních firem, jsem tuto certifikaci našel pouze u dvou.

#### 10.1.1 Lokální konkurence v Estonsku

V Estonsku existuje společnost AIA Sepad, která se zabývá výrobou a montáží bránových a vratových systémů. Tato společnost však nevyrábí prvky pro montáž, ale samotné brány či vrata. Bohužel jsem na jejich webových stránkách nenalezl, jaké konkrétní značky prvků pro montáž používají. AIA Sepad sídlí v hlavním městě Estonska, Tallinnu.

### 10.1.2 Lokální konkurence v Lotyšsku

Na Lotyšském trhu figuruje pouze jedna větší společnost, která se zabývá distribucí a montáží bránových a vratových systém, firma Sezam Atveries se sídlem ve městě Salaspilas. Tato společnost však nevyrábí své vlastní prvky, ale distribuuje a montuje prvky italské společnosti KEY Automatics a polské SolFence (Sezam Atveries Ltd, [©2014]).

V této zemi však neexistuje žádná společnost, která by vyráběla své vlastní výrobky tak, jako to dělá společnost CAIS s. r. o.

### 10.1.3 Lokální konkurence v Litvě

Na území Litvy se nachází pouze dvě velké společnosti, které distribuují výrobky pro montáž a uchycení bránových a vratových systémů. Jednou z nich je společnost UAB Litforma, která sídlí ve městě Kaunas. Stejně jako firma Sezam Atveries, ani tato společnost není výrobcem, ale pouze distributorem společnosti Vartams (Itálie). Orientace na jejich webových stránkách je velmi obtížná, jelikož jsou pouze v litevštině (UAB Litforma, [©2014]).

Další společností, která je na tom s webovou prezentací lépe, je UAB Vartu Spektras, která také sídlí ve městě Kaunas. Na rozdíl od společnosti Litforma, se Vartu Spektras zaměřuje především na prodej motorů a pojezdů pro brány a vrata. Společnost UAB Vartu Spektras je distributorem produktů společnosti CAME, se kterou spolupracuje (pouze pro český trh) i společnost CAIS s. r. o. (UAB Vartu Spektras, ©2008).

Na tomto trhu však neexistuje žádná firma, která by přímo prvky pro ukotvení a montáž vyráběla, tak jako to dělá společnost CAIS s. r. o.

## 10.2 Hrozba vstupu konkurence

Vzhledem k faktu, že největší firmy na trhu s komponenty pro montáž bránových a vratových systémů již na trhu v Pobaltí jsou, není třeba se obávat vstupu jiných velkých hráčů. Problém by mohl vzniknout v momentě, kdy by se na tyto trhy rozhodly vstoupit firmy, které produkují své výrobky v Asii a jsou tedy, co se finanční dostupnosti týká, levnější. Ovšem s cenou jde ruku v ruce kvalita, která u asijských výrobků (převážně z Číny) nebude na takové úrovni, jakou disponují výrobky firmy CAIS, potažmo výrobky italských konkurentů.



### **10.3 Vyjednávací síla dodavatelů**

Jelikož na trh v Pobaltí dodávají své produkty i konkurenční firmy, bude muset společnost CAIS s. r. o. přistoupit k vyjednávání originálním stylem. Jak již bylo jednou naznačeno, výhodou by mohly být vícejazyčné webové stránky a katalogy.

Konkurenční prostředí a tedy i vyjednávání s potenciálními odběrateli bude složitá záležitost, jelikož trh už bude v této oblasti nasycený a nový. Společnost CAIS s. r. o. tak bude muset nastavit takové platební a dodací podmínky, aby své konkurenty předčila a získala tím nové zákazníky.

### **10.4 Vyjednávací síla odběratelů**

Mezi odběratele společnosti CAIS s. r. o. řadíme především stavební firmy, které se zabývají stavbou domů na klíč a koncové zákazníky, kteří si chtějí zpříjemnit život ve svém domě instalací bránových a vratových systémů.

Protože je Pobaltský trh přesycený velkým počtem dodavatelů, odběratelé mohou vyjednávat o cenách a dodacích podmínkách u více společností. Důležité je tedy mít dobré skladové zásoby a logistiku na vysoké úrovni, aby nedocházelo k prostojům v době mezi objednávkou a dodáním.

### **10.5 Hrozba vzniku substitutů**

Prvky pro montáž bránových a vratových systémů jsou natolik specifickým segmentem, že vznik substitutů je prakticky nemožný. Společnost CAIS s. r. o. disponuje takřka kompletním portfoliem prvků pro tyto systémy. Problém by mohl nastat pouze v případě, že by se společnost CAIS s. r. o. rozhodla vyrábět své vlastní elektronické motory a pojezdy bran a vrat, jelikož Pobaltské země jsou na poměrně vysoké úrovni, co se elektrotechniky týká. Ovšem toto je otázka dlouhodobého časového horizontu a není předmětem této bakalářské práce.

## 11 FORMY KOMUNIKACE

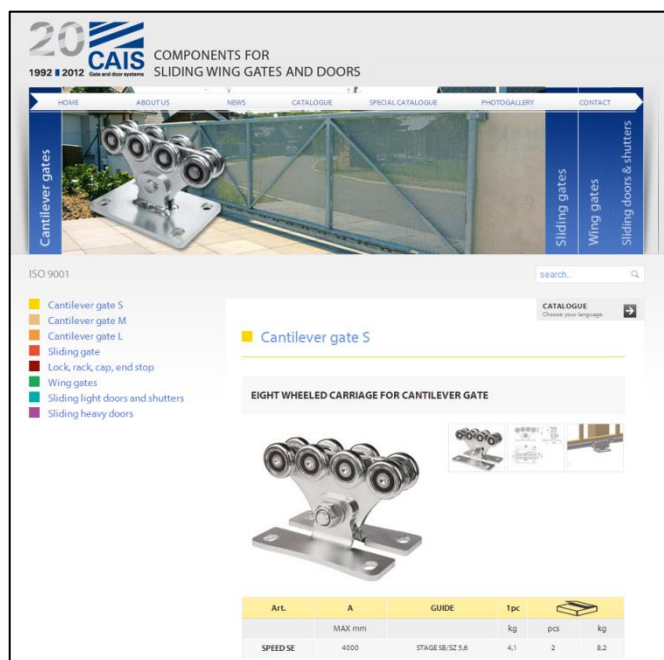
V dnešním světě je komunikace se zákazníky jednou z nejdůležitějších činností v rámci podniku. Společnost CAIS s. r. o. ke komunikaci využívá hned několik kanálů.

### 11.1 Webové stránky

Na internetové adrese [www.cais.eu](http://www.cais.eu) lze nalézt kompletní portfolio společnosti CAIS s. r. o. Tyto stránky jsou vytvořeny ve 23 jazykových mutacích, které zahrnují jak všechny světové jazyky, tak i ty méně obvyklé jako je např. maďarština, chorvatština, malajština, čínština nebo turečtina a na dalších mutacích se usilovně pracuje.

Nejdůležitější položkou webových stránek je katalog, který obsahuje kompletní informace o daném prvku. V praxi to znamená jeho reálnou podobu, výkres a 3D model v reálném využití.

Dalšími položkami webových stránek jsou sekce About us, která obsahuje stručnou historii firmy, News, která informuje o novinkách v portfolio společnosti, Special catalogue, kde je speciální nabídka produktů, Photogallery, kde lze nalézt již smontované bránové a vratové systémy u jednotlivých klientů, a Contact, kde zákazník nalezne vše potřebné ke kontaktování společnosti CAIS s. r. o., včetně mapy sídla i skladu.



Zdroj: CAIS s. r. o., ©2013

Obrázek 6. Webová stránka CAIS s. r. o.

## 11.2 Katalogy

Katalogy produktů společnosti CAIS s. r. o. jsou vždy vydávány na dva roky, ten aktuální je pro roky 2013/2014. Katalog obsahuje kompletní portfolio společnosti vždy ve 12 jazycích. Z toho vyplývá, že společnost CAIS s. r. o. vydává dvě verze katalogů, podle jazyku zákazníka. Tyto verze jsou rozděleny podle geografického rozložení Evropy na západní a východní.

Stejně jako v katalogu na webových stránkách, i v tištěné verzi jsou reálná vyobrazení produktů, jejich výkresová dokumentace a 3D model v reálné situaci. Na konci katalogu rejstřík všech produktů s číslem stránky a také barevná fotogalerie již smontovaných bránových a vratových systémů. Katalog je vytištěn na kvalitním křídovém papíře.

## 11.3 Veletrhy

Společnost CAIS s. r. o. není v současné pravidelným účastníkem žádného z veletrhů, ovšem to neubírá na kvalitní prezentaci, která se ke každému veletrhu, který navštíví, vztahuje. Více o veletrzích bude popsáno v kapitole 12.

## 11.4 Speciální katalog, leták

Speciální katalog je vytvořen ve variantě týkající se pouze tzv. cantilever gates neboli křídlových bran, které nejsou v běžném katalogu. Tyto brány nejsou označeny L, což značí velikost a míru zatížení jednotlivých komponentů. Tento katalog je určen pouze pro zákazníky, kteří potřebují využít větší rozměry, a tím pádem i zatížení, svých bran.

Leták společnosti CAIS s. r. o. je pouze pro základní představení nabídky a rychlou ukázkou produktů firmy. Tento leták je vytvořen na křídovém papíru formátu A4 ve více jazykových mutacích.

## 12 VELETRHY A VÝSTAVY

Veletrhy a výstavy jsou nedílnou součástí komunikace se zákazníky a měly by proto být zahrnuty v plánech každé společnosti, která chce prorazit v zahraničí. V následující kapitole budou probrány jak veletrhy, kterých se společnost CAIS s. r. o. zúčastnila, tak i příležitosti pro budoucí rozvoj společnosti.

### 12.1 Veletrhy navštívené firmou CAIS s. r. o.

V této podkapitole budou, na základě konzultace s vedoucím práce, popsány významné veletrhy, kterých se společnost CAIS s. r. o. zúčastnila v minulosti, popřípadě plánuje v nich účast i do budoucna.

#### 12.1.1 R+T Messe Stuttgart

Jedná se o největší veletrh, který se zabývá stínící, bránovou a vratovou technikou na světě. Koná se každé tři roky, většinou na konci února. Příští ročník se odehraje 24.2 – 28.2 2015. Všechny světové firmy v oboru se zde schází a prezentují své výrobky. V rámci každého konání veletrhu se také vyhlašuje cena za inovaci. V roce 2012 bylo přijato přes 100 návrhů na cenu za inovaci.

Společnost CAIS s. r. o. veletrh navštívila jako vystavovatel během posledního ročníku, tedy v roce 2012. V rámci veletrhu tehdy nešlo ani tak o představování, jako spíš o seznámení se s prostředím a precizní přípravou na další ročník, který bude, jak již bylo jednou zmíněno, v roce 2015.

V roce 2012, kdy se společnost CAIS s. r. o. poprvé zúčastnila jako vystavovatel, sklizený úspěch předčil očekávání firmy. V rámci veletrhu získali přes 375 přímých kontaktů z celého světa (od USA po Dálný Východ). Dále se rozšířilo absolutní povědomí o firmě, což znamená uvedení mezi velké konkurenty na trhu, což lze považovat za velký úspěch vzhledem k velikosti společnosti CAIS s. r. o. ve srovnání se světovými firmami v tomto oboru. Díky tomuto veletrhu si společnost CAIS s. r. o. udržuje stále kontakty po celém světě.

#### 12.1.2 Coneco Bratislava

Veletrh Coneco v Bratislavě se odehrává na výstavišti Incheba Expo v Bratislavě. Jedná se o největší slovenský veletrh v oblasti stavebnictví. Tohoto veletrhu se účastní firmy z České a Slovenské republiky. V rámci veletrhu se konají i odborné semináře. Veletrh se

koná každoročně koncem března. Společnost CAIS s. r. o. se jej zúčastnila pouze jednou z důvodu rozšíření působnosti na Slovensko.

### **12.1.3 IBF Brno**

IBF Brno je mezinárodní stavební veletrh, který se koná každoročně na Brněnském výstavišti BVV. V minulosti se společnost CAIS s. r. o. účastnila pravidelně, jelikož to pro ni byla největší příležitost, jak získat kontakty z celé Evropy.

V současné době, kdy se společnost CAIS s. r. o. plně koncentruje na veletrh R+T Messe ve Stuttgartu, se IBF Brno zúčastňuje pouze sporadicky, zhruba jednou za tři roky. K tomuto veletrhu již však neváže žádné velké cíle, účastní se pouze kvůli povědomí o značce CAIS mezi českými, potažmo evropskými zákazníky.

## **12.2 Veletrhy v Pobaltských zemích**

Jedním z úkolů této práce je také najít příležitosti pro prezentaci výrobků společnosti CAIS s. r. o. na trzích v Pobaltí. V následujících podkapitolách budou uvedeny některé z veletrhů a výstav, které by mohla společnost CAIS s. r. o. v budoucnu navštívit.

### **12.2.1 Veletrhy Estonsko**

Na začátku dubna probíhá v Estonském obchodním centru v Tallinnu veletrh Estbuild, který se zaměřuje na inovace ve stavebních technologiích a materiálech. Ačkoliv na tomto veletrhu není přímo část určená bránovým a vratovým systémům, lze i zde najít uplatnění, v podobě navázání kontaktů se stavebními firmami (Estonian Fairs Ltd, [©2014]).

### **12.2.2 Veletrhy Lotyšsko**

Na území Lotyšska se každoročně v půlce října koná stavební veletrh Maja.Dzivoklis. V rámci tohoto veletrhu sice není vyčleněna přímo sekce, která by se zabývala bránovými a vratovými systémy, nicméně i tak by tento veletrh mohl být pro společnost CAIS s. r. o. důležitý z hlediska navázání nových obchodních kontaktů, např. se stavebními firmami (BT 1, [©2014]).

### **12.2.3 Veletrhy Litva**

Na konci dubna se každoročně koná stavební veletrh RESTA v areálu výstaviště LITEXPO ve Vilniusu. Tento veletrh je zaměřen na inovace ve stavebnictví. Pro společnost

CAIS s. r. o. je zajímavý z pohledu sekce Okna, dveře a brány, která je na tomto veletrhu také zastoupena (Litexpo, ©2012).

Zajímavým počinem v rámci tohoto veletrhu jsou také tzv. Dvoustranné jednání mezi obchodními partnery. Jedná se o akci, která probíhá jeden den veletrhu a má pomoci společnostem najít nové obchodní partnery díky zprostředkovaným obchodním jednáním. Jedním z témat tohoto veletrhu jsou také okna, dveře a brány, což je oblast činnosti společnosti CAIS s. r. o. (Krajská hospodářská komora Moravskoslezského kraje, [©2014]).

## 13 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI

SWOT analýza společnosti CAIS s. r. o. je vytvořena na základě PEST analýzy Pobaltských zemí, účasti na veletrzích v předchozích letech a s tím spojené aktivity. Ve SWOT analýze je také zohledněna konkurence společnosti CAIS s. r. o., která je vytyčena v kapitole 9.

Vzhledem k tomu, že Estonsko, Lotyšsko a Litva jsou členy EU, není třeba díky obdobným či stejným podmínkám vytvářet SWOT analýzu pro každou zemi zvlášť.

### 13.1 Silné stránky

- Dlouholeté zkušenosti
- Vlastní výroba a know-how
- Jazykové mutace katalogu a webu
- Účast na veletrhu R+T Messe
- Povědomí o společnosti mezi velkými firmami v oboru

Jednou ze silných stránek společnosti je fakt, že na tuzemském a zahraničním trhu působí již více než 20 let. To znamená, že za své působení na poli bránových a vratových systémů, což zahrnuje i jejich výrobu a následnou distribuci, nashromáždila nepřehledné množství zkušeností, které ji neustále posouvají vpřed a usnadňují vstup na nové trhy po celé Evropě. Další silnou stránkou je vlastní výroba produktů značky CAIS, stejně jako jejich vývoj. Nemalá investice do výrobních a skladových prostor však přináší své ovoce, jelikož jedině tak má společnost CAIS s. r. o. dokonalý přehled o kvalitě výrobků i přehled o stavu kteréhokoliv výrobku ve svých skladech. Velmi významná je také 23 jazyková verze katalogu a webových stránek, díky kterým se společnosti CAIS s. r. o. otevírají stále nové obchodní příležitosti z celé Evropy. Tento prvek, tedy jazykovou mutaci ve více než třech jazycích (většinou angličtina, němčina a úřední jazyk země výrobce), žádná jiná světová společnost nenabízí. Světový veletrh R+T Messe v Německém Stuttgartu je známkou dobré finanční stability i úrovně firmy, jelikož příprava jak finanční tak i materiálně, není na tuto akci vůbec jednoduchá. Na tento veletrh se váže také další silná stránka společnosti, a to udržení v podvědomí velkých světových firem v oblasti bránových a vratových systémů.

### 13.2 Slabé stránky

- Malý počet zaměstnanců
- Neznalost pobaltského trhu
- Žádný partner v Pobaltí
- Zvyšování cen
- Nutnost kooperací

Nevýhoda malého počtu zaměstnanců se projeví ve chvíli, kdy se objeví velká poptávka po produktech, a skladové zásoby nebudou dostačující, aby ji pokryly. V ten moment bude nutné vyšší pracovní nasazení zaměstnanců, převážně těch výrobních, aby poptávku dokázala společnost pokrýt. V současné době se neznalost pobaltského trhu jeví jako slabina, jelikož společnost nemá žádné kontakty na daném území jak v oblasti odbytu, tak i přepravy do těchto zemí. S tím jde ruku v ruce další bod, a to žádný partner v Pobaltí. I když tato podmínka není nutná pro dobré fungování společnosti, do budoucna (zvláště při vyšší poptávce v oblasti) by to společnosti CAIS s. r. o. mohlo znesnadňovat jejich kvalitní práci. Slabou stránkou společnosti CAIS s. r. o. je také nutnost zvyšování cen díky zdražování surovin pro výrobu. Tento fakt může silně ovlivnit konkurenční boj, jelikož společnosti, které budou odebírat větší množství surovin a budou prodávat i větší množství výrobků, mohou své produkty držet na nižší cenové hladině. Problémem je v současné době i nutnost spolupráce s dalšími společnostmi v oblasti výroby produktů. Společnost CAIS s. r. o. prozatím nedisponuje takovou škálou výrobního zařízení, která by omezila nutnost kooperace na minimum.

### 13.3 Příležitosti

- Úspěšný vstup na pobaltský trh
- Spojení se zahraniční společností
- Získání státní zakázky
- Hledání inovací
- Rozšíření výroby

Úspěšný vstup na trhy v Pobaltí je jedním z faktorů, který může společnosti CAIS s. r. o. otevřít obchodní příležitosti i v dalších zemích západní Evropy. Další příležitostí je spojení se zahraniční společností, která má v zemi již své jméno. Toto by mohlo pomoci značce CAIS, aby se dostala do širšího podvědomí zákazníků na trzích v pobaltské oblasti. Získání



zakázky se může jevit jako troufalé, nicméně není nereálné. Jelikož na pobaltských trzích neoperuje žádná lokální firma, která by vyráběla podobné produkty, je šance získání státní zakázky (při správně zvolené strategii během výběrového řízení) poměrně vysoká. Příležitostí pro společnost CAIS s. r. o., kterou je nezbytně nutné v blízké budoucnosti využít, je hledání inovací pro vývoj technologií, jelikož jedině díky tomuto kroku může společnost CAIS s. r. o. udržet své výrobky na vysoké úrovni a zároveň i na přijatelné cenové hladině. Příležitost ohledně rozšíření výroby znamená snížení množství kooperací s firmami, které stále dodávají některé části výrobků. V tomto ohledu se nabízí získání grantů z EU, které by společnosti CAIS s. r. o. pomohly k nákupu strojů a jiných zařízení pro výrobu více prvků, než je v současné nabídce.

### 13.4 Hrozby

- Okopírování výrobků
- Rusko
- Změna legislativy
- Italská konkurence
- Zničení výroby a skladů

Největší hrozbou, která ohrožuje společnost CAIS s. r. o., je okopírování jejích výrobků výrobci z Asie. Toto by mohlo znamenat výrazný pokles v očích zákazníků, co se kvality týká. Technologie v Asii je sice levnější, ovšem také méně precizní a o to, tedy o kvalitu a přesnost zpracování, jde společnosti CAIS s. r. o. především. Velkým problémem v dnešních dnech, a určitě i do budoucna, je situace kolem politických problémů na území Ukrajiny, která je v současné době pod velkým tlakem Ruska. Tato situace je reálnou hrozbou i pro ostatní země bývalého Sovětského svazu, protože jak se zdá, Rusko chce znovu obnovit své rozsáhlé území z doby před rokem 1989. Problémy tohoto typu by mohly přinést výrazné zdražení surovin pro výrobu, PHM i kolísání kurzu měny. Změnou legislativy se v tomto případě rozumí omezení vývozu do zemí v Pobaltí či nutnost získat různé certifikáty, které by dokazovaly kvalitu a preciznost výrobků značky CAIS. V domácích podmínkách to znamená nutnost zavedení nových ochranných opatření během výroby či zavedení nových norem pro výrobu, popřípadě nutnost získání různých ověření o bezpečnosti apod. ze strany českých úřadů. Hrozba v podobě italské konkurence je dennodenním strašákem společnosti CAIS s. r. o., jelikož Italové již vyvázejí své produkty do zemí v Pobaltí (viz bod 9.2), mohou tak nastavit lepší cenové podmínky pro zákazníky

na tamním trhu. Zničení skladů a výroby je sice málo pravděpodobnou, leč stále reálnou hrozbou. V tomto případě hovoříme o živelné katastrofě (povodně, poryvy větru, požár lesa či přilehlé louky) nebo o nehodě na pracovišti, například zkratování elektroinstalace a následný požár.

## **14 DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST CAIS TÝKAJÍCÍ SE VSTUPU NA POBALTSKÉ TRHY**

V následující kapitole jsou doporučení pro společnost CAIS s. r. o. v rámci jejich vstupu na trhy v Pobaltí. Veškerá doporučení jsou přímým výsledkem této práce.

### **14.1 Webové stránky, katalog a ceník, speciální katalog, leták**

Vzhledem k velkému rozsahu stávajících jazykových mutací se nabízí možnost, aby webové stránky i katalog byly přeloženy do úředních jazyků Pobaltských zemí, tedy estonštiny, lotyšštiny a litevštiny. Může se zdát, že toto je pouze zbytečným plýtváním peněžních prostředků, ovšem s ohledem na zákazníka to může působit mnohem lépe, než web a katalog pouze anglicky či rusky v podobě, jakou nabízí konkurence. Také ceník by měl být pro tyto země připraven v měnách, ve kterých dané země obchodují. To znamená vytvořit ceník v litevské měně litas.

Speciální katalog by bylo vhodné nechat tisknout v barevné formě. I když je to na první pohled pouze plýtvání prostředky, na zákazníka to má výraznější dopad než černobílé zpracování. Dalším návrhem, který se týká katalogů, je zpracování současného Speciálního katalogu do katalogu hlavního. Tento krok by měl za následek snížení nákladů na tisk a zkvalitnění služeb zákazníkům, kteří najdou vše důležité v jednom katalogu.

Pokud se společnost CAIS s. r. o. rozhodne zúčastnit veletrhu RESTA, doporučuji reklamní letáky (viz bod 11.4) přeložit v nízkém nákladu do litevštiny, popřípadě i do dalších pobaltských jazyků, tedy estonštiny a lotyšštiny. Ačkoliv jsou tyto letáky ve světových jazycích, minimálně pro tento veletrh, dle mého názoru, by to byl kvalitní nástroj, jak oslovit co nejširší spektrum zákazníků.

### **14.2 Export výrobků na pobaltské trhy**

Pro vstup na Pobaltské trhy se jeví nejlépe forma nepřímého či přímého exportu, případně otevření pobočky v jedné z pobaltských republik, která by byla centrální pro všechny tři republiky v této oblasti.

Ideální možností je nalezení vhodného lokálního prodejce v Pobaltí, tedy forma nepřímého exportu. Doporučuji proto navázat kontakt s již uvedenými firmami na Estonském, Lotyšském a Litevském území (viz body 10.1.1, 10.1.2 a 10.1.3). Jako ideální se jeví kontaktovat uvedené společnosti, jelikož (dle dostupných informací z jejich webových

stránek) se řadí k největším společnostem a v některých případech jediným společností, operujícím na konkrétních trzích.

Ve volbě kontaktu bych doporučil společnost UAB Vartu Spektras, která sídlí v Litvě. Důvodem pro toto doporučení, je její výhodná pozice (sídlí ve městě Kaunas), dále nejvíce rozvinutá infrastruktura Litvy v Pobaltské oblasti a také to, že Litva je nejbližší českým hranicím (sousedí s Polskem), a proto i pro logistické zajištění bude nejméně nákladná.

Druhou variantou je cesta přímého exportu. Tato varianta je přípustná pouze v momentě, kdy o produkty značky CAIS bude malý zájem a nebude nutné udržovat vztahy s lokálními distributory. Tuto možnost však v současné situaci nelze předpokládat. Varianta přímého exportu je také více riziková a časově i logisticky náročná.

Třetí varianta, která stojí za zvážení, je otevření pobočky v jedné ze tří pobaltských republik. V tuto chvíli se jako nejlepší volba jeví Litva, vzhledem ke své poloze a i nejrozvinutější infrastruktuře. Tuto možnost, tedy otevření pobočky, bych doporučil společnosti CAIS s. r. o. ve chvíli, kdy by se poptávka po jejich produktech v Pobaltí zvýšila natolik, že by nebyla schopna dodávat výrobky svým distributorům v těchto zemích. Ideální volbou je spojení se společností, která dodává jak samotné brány, tak i motory a posuvy těchto bran.

Další formy vývozu, jako je prodání licence apod. nepřipadá v úvahu vzhledem k možnému okopírování výrobcí z Asie, což by mohlo vést ke snížení kvality výrobků a ohrožení dobrého jména společnosti CAIS s. r. o. v globálním měřítku.

### **14.3 Veletrhy a výstavy**

Jak je již zmíněno v kapitole 12.2, v každé z pobaltských republik se koná každoročně stavební veletrh. Považuji za vhodné proto zvážit účast alespoň na veletrhu RESTA v Litvě, v rámci kterého je vyčleněna oblast bránových a vratových systémů, jako počáteční bod vstupu na trhy v Pobaltí. Tento veletrh lze také vybrat jako vstupní proto, že náklady na logistiku budou ze všech tří zemí nejnižší, jelikož Litva je nejbližší České republice.

Z toho plyne vytvoření prezentace speciálně pro tento veletrh (ať už se jedná o jazykovou formu či dodržení místních obchodních tradic), která by přesvědčila místní zákazníky o výrobcích značky CAIS. Během tohoto veletrhu by bylo dobré poukázat na hlavní

výhody systému křídlových bran, ve kterých je společnost CAIS s. r. o. průkopníkem, co se vývoje systému týká.

V rámci veletrhu RESTA je také možnost přihlásit se ke Dvoustranným jednáním, což by mohlo společnosti CAIS s. r. o. výrazně ulehčit vstup na trh v Litvě, případně i v dalších dvou republikách.

Důležitá je také účast na mezinárodním veletrhu R+T Messe v německém Stuttgartu, kde společnost CAIS nebude již v pozici nováčka a proto nelze podcenit důkladnou přípravu nejen v oblasti jednání, ale také v oblasti prezentace výrobků a designu expozice. Jako jeden z nejdůležitějších bodů doporučuji pozvat zahraniční společnosti, v tomto případě z pobaltských zemí, jelikož na tomto veletrhu lze nejlépe připravit podmínky pro budoucí kvalitní spolupráci. Samozřejmostí je pozvání at' už stálých, či potenciálních partnerů z dalších světových destinací.

#### **14.4 Využití výhody země původu**

Doporučuji také využít dobrého jména českých firem, které jsou již zavedené na pobaltských trzích a při obchodním jednání na tomto faktu stavět strategii. Jak je již popsáno v PEST analýzách jednotlivých zemí, tak všechny tři pobaltské republiky sice nejraději obchodují se skandinávskými zeměmi nebo Německem, ovšem využití polohy Česka a také části společné historie (okupace sovětskými vojsky) by mohlo hrát ve prospěch společnosti CAIS s. r. o.

Díky současné situaci na Ukrajině by se tato výhoda mohla uplatnit ve větším měřítku než dříve, jelikož žádná ze zemí, která je součástí EU, nechce zpět pod nadvládu Ruska.

#### **14.5 Zaváděcí ceny**

Doporučuji také pro vstup na tyto trhy připravit akci, ve které budou příznivější ceny produktů, hlavně pro komponenty týkající se křídlových bran, které jsou pro pobaltské země výhodnější z hlediska údržby. Konkrétně by se mohlo jednat o celé „balíčky“ produktů, které by sloužili pro montáž a upevnění brány. Tyto zaváděcí ceny však nelze mít v nabídce dlouhodobě, ovšem z krátkodobého hlediska, cca půl roku, je to dobrá možnost, jak se uvést na trhu a získat tolik důležité první zákazníky

## ZÁVĚR

V dnešním světě není výjimkou, že společnosti v lepším případě končí pod křídly velkých nadnárodních podniků, v tom horším případě jsou nuceny kvůli špatné ekonomické situaci ukončit svoji činnost. Toto však není případ společnosti CAIS s. r. o., která světovou ekonomickou krizi zdárně překonala a snaží se dále rozšiřovat své aktivity do dalších zemí Evropy. Tento fakt si lze vyložit jako jakousi záruku kvality, kterou společnost CAIS s. r. o. představuje.

V praktické části této práce byla představena společnost CAIS s. r. o. včetně jejích produktů, které sama vyrábí, a se kterými chce vstoupit na trhy v Pobaltí. Dále zde bylo definováno poslání společnosti a také cílové skupiny, které jsou konkrétně v tomto odvětví výroby velmi podstatnou součástí plánování firmy.

PEST analýza prokázala několik kladných i záporných faktů o zemích v Pobaltí. Do kladných bodů v pobaltské oblasti určitě patří velmi rychlý růst ekonomik všech tří republik, stejně jako snaha o co největší rozvíjení infrastruktury a modernizování země. Dále také to, že Pobaltí je velmi významný dopravní uzel pro všechny druhy dopravy. Významné je také začlenění Estonska a Lotyšska do eurozóny, což umožní společnosti CAIS s. r. o. obchodovat s těmito zeměmi v Eurech. Mezi negativní body lze zařadit především nízkou náklonnost vůči jiným společnostem, než společnostem domácím či těm, které pocházejí ze severských zemí. Dalším negativním bodem je špatná jazyková vybavenost, popřípadě neochota vést zahraniční jednání v jiném jazyce než v úředním, popřípadě ruštině. Z pohledu současné politické situace v oblasti východní Evropy lze považovat za negativní i velkou populaci Rusů v těchto zemích.

Analýza konkurence a na ni navazující Porterova analýza prokázaly, že ačkoliv je v této oblasti silná konkurence, lze se na tomto trhu prosadit. Základním předpokladem je nalezení vhodného lokálního partnera v jednotlivých zemích, či vhodného lokálního partnera, který bude společnost CAIS s. r. o. zastupovat v celé pobaltské oblasti. Velkým pozitivem je minimální ohrožení ze strany substitutů, jelikož v této oblasti neexistuje žádná společnost, která by vyráběla stejné produkty, jako společnost CAIS s. r. o.

V oblasti komunikace směrem k zákazníkům má společnost CAIS s. r. o. obrovský náskok díky tomu, že webové stránky a katalogy tvořila nejen v základních světových jazycích, ale také v jazycích zemí, kam prodává své produkty. Tímto tahem si získala velké množství zákazníků z celé Evropy. Stejně velkým plusem, jako velké množství jazykových mutací

webových stránek a katalogů, je také účast na největším světovém veletrhu v tomto odvětví R+T Messe v německém Stuttgartu, kde již během svého prvního roku získala společnost CAIS s. r. o. téměř 400 kontaktů a zapsala se do podvědomí světových firem v oboru.

SWOT analýza společnosti poukázala na silné stránky společnosti, zejména na dlouhodobou tradici a vlastní výrobu produktů. Stejně tak i slabé stránky, které se chce pokusit napravit v nejbližších letech, poukazují na to, že společnost CAIS s. r. o. nechce být jen dopočtu na mezinárodním poli v oboru bránových a vratových systémů.

Společnosti CAIS s. r. o. bych určitě doporučil vstoupit na trhy v Pobaltí a jelikož zde konkurence již působí, je důležité připravit kvalitní prezentaci pro tyto trhy, ať už ve formě jazykové úpravy webu a katalogu či zúčastnění se veletrhů v těchto zemích. Doufám, že tato práce pomůže společnosti CAIS s. r. o. k úspěšnému vstupu na tyto trhy.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

1. BERNDT, Ralph, Claudia FANTAPIÉ ALTOBELLI a Matthias SANDER, 2007. Mezinárodní marketingový management. 1. vyd. Brno: Computer Press, 360 s. ISBN 978-80-251-1641-8.
2. BOUČKOVÁ, Jana, 2003. Marketing. Praha: C. H. Beck, 432 s. ISBN 8071795771.
3. BT 1, [©2014]. Maja.Dzivoklis. *Bt1.lv* [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.bt1.lv/mdz/?link=10200000>
4. BUNDLETECH, ©2014. Import duty & taxes when importing into Estonia. *Dutycalculator.com* [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.dutycalculator.com/country-guides/Import-duty-taxes-when-importing-into-Estonia/>
5. BUSINESSINFO, ©1997-2014a. Estonsko. *BusinessInfo.cz* [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/teritorialni-informace-zeme/estonsko.html>
6. BUSINESSINFO, ©1997-2014c. Litva. *BusinessInfo.cz* [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/teritorialni-informace-zeme/litva.html>
7. BUSINESSINFO, ©1997-2014b. Lotyšsko. *BusinessInfo.cz* [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/lotyssko-zakladni-informace-o-teritoriu-17783.html>
8. CAIS S. R. O., ©2014a. ABOUT. *Cais.eu* [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: [http://www.cais.eu/cms.php?id\\_cms=7&id\\_lang=1](http://www.cais.eu/cms.php?id_cms=7&id_lang=1)
9. CAIS S. R. O., ©2014b. O nás. *Cais.cz* [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.cais.cz/index.php?id=32>
10. CZECHTRADE, ©2009-2013a. Desatero pro obchodování s Estonskem. *Czechtrade.cz* [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.czechtrade.cz/czechtrade-svet/evropa/obchodovani-estonsko/>
11. CZECHTRADE, ©2009-2013c. Desatero pro obchodování s Litvou. *Czechtrade.cz* [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.czechtrade.cz/czechtrade-svet/evropa/obchodovani-litva>



12. CZECHTRADE, ©2009-2013b. Desatero pro obchodování s Lotyšskem. *Czechtrade.cz* [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.czechtrade.cz/czechtrade-svet/evropa/obchodovani-lotyssko/>
13. ČESKÝ ROZHLAS, ©2000-2014. Jací jsou Litveci a jakou mají o sobě představu. *Rozhlas.cz* [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: [http://www.rozhlas.cz/evropskaunie/publicistika/\\_zprava/586475](http://www.rozhlas.cz/evropskaunie/publicistika/_zprava/586475)
14. EASTPARCEL S. R. O., ©2014. Litva - turisty nedotčená příroda. *Elitva.cz* [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.elitva.cz/hlavni-mesto-vilnius/>
15. ESTAV.CZ, ©2000-2014. Technopark CZ s. r. o. *Estav.cz* [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.estav.cz/technopark>
16. ESTONIAN FAIRS LTD, [©2014]. Estbuild. *Fair.ee* [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.fair.ee/eestiehitab/index.php?lang=eng>
17. EVROPSKÁ UNIE, [©2014a]. Estonsko. *Europa.eu* [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: [http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/estonia/index\\_cs.htm](http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/estonia/index_cs.htm)
18. EVROPSKÁ UNIE, [©2014]. Litva. *Europa.eu* [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: [http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/lithuania/index\\_cs.htm](http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/lithuania/index_cs.htm)
19. EVROPSKÁ UNIE, [©2014]. Lotyšsko. *Europa.eu* [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: [http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/latvia/index\\_cs.htm](http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/latvia/index_cs.htm)
20. FORET, Miroslav, 2003. Marketingová komunikace. 1. vyd. Brno: Computer Press, 275 s. ISBN 80-7226-811-2.
21. HESKOVÁ, Marie a Peter ŠTARCHOŇ, 2009. Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu. 1. vyd. Praha: Oeconomica. 180 s. ISBN 978-80-245-1520-5.
22. KARLÍČEK, Miroslav, 2013. Základy marketingu. 1. vyd. Praha: Grada. 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.
23. KINCL, Jan. Marketing podle trhů, 2004. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing. 172 s. ISBN 8086851028.

24. KOTLER, Philip, 2007. Moderní marketing. 1. vyd. Praha: Grada. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
25. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2006. Marketing management. 12th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall. 733 s. ISBN 0-13-145757-8.
26. KOUDELKA, Jan, 2005. Segmentujeme spotřební trhy. 1. vyd. Praha: Professional Publishing. 145 s. ISBN 80-86419-76-2.
27. KRAJSKÁ HOSPODÁŘSKÁ KOMORA MORAVSKOSLEZSKÉHO KRAJE, [©2014]. Dvoustranná jednání a veletrh RESTA 2014 - stavebnictví, Litva. *Khkmsk.cz* [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.khkmsk.cz/akce/dvoustranna-jednani/dvoustranna-jednani-a-veletrh-resta-2014-stavebnictvi-litva.aspx>
28. LATVIAN INSTITUTE, ©2010-2014. Country and Society. *Latvia.lv* [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.latvia.lv/library/country-and-society>
29. LINKEDIN, ©2013. Estonian taxes and tax structure 2013. *Slideshare.net* [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/rahamin/estonian-taxes-and-tax-structure-2013>
30. LITEXPO, ©2012. RESTA 2014 - Events. *Litexpo.lt* [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.litexpo.lt/en/event/33/show>
31. LITFORMA UAB, [©2014]. Garažo vartai. *Garažo-vartai.lt* [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.xn--garao-vartai-qyc.lt/index.html>
32. LUKSOFT, ©2009-2010. Evropa - Vlajky států světa - země a jejich vlajky. *Vlajky-statu.luksoft.cz* [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://vlajky-statu.luksoft.cz/evropa/>
33. MACHKOVÁ, Hana, 2009. Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada. 196 s. ISBN 978-80-247-2986-2.
34. MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO, 2010. Mezinárodní obchodní operace. 5. vyd. Praha: Grada. 240 s. ISBN 978-80-247-3237-4.

35. MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČR, [©2014c]. Distribuce zboží a služeb. *Mzv.cz* [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/vilnius/cz/obchod\\_a\\_ekonomika/distribuce\\_zbozi\\_a\\_sluzeb/index.html](http://www.mzv.cz/vilnius/cz/obchod_a_ekonomika/distribuce_zbozi_a_sluzeb/index.html)
36. MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČR, [©2014a]. Veletrhy 2014. *Mzv.cz* [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/tallinn/cz/obchod\\_a\\_ekonomika/firmy\\_nabizejici\\_spolupraci/veletrhy\\_2014/index.html](http://www.mzv.cz/tallinn/cz/obchod_a_ekonomika/firmy_nabizejici_spolupraci/veletrhy_2014/index.html)
37. MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČR, ©2014b. Vzájemné ekonomické a obchodní vztahy. *Mzv.cz* [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/riga/cz/vzajemne\\_vztahy/ekonomicke\\_a\\_obchodni\\_vztahy/vzajemne\\_ekonomicke\\_a\\_obchodni\\_vztahy.html](http://www.mzv.cz/riga/cz/vzajemne_vztahy/ekonomicke_a_obchodni_vztahy/vzajemne_ekonomicke_a_obchodni_vztahy.html)
38. PALMER, John, 1998. Všechno o Zemi: místopisný průvodce světem. 1. vyd. Praha: Reader's Digest Výběr, 768 s. ISBN 80-861-9601-1.
39. PAVLŮ, Dušan, 2009. Veletrhy a výstavy: kultura, komunikace, multimedialita, marketing. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 380 s. ISBN 978-80-86946-38-2.
40. PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. Moderní marketingová komunikace. 1. vyd. Praha: Grada, 303 s., [16] s. obr. příl. ISBN 978-80-247-3622-8.
41. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl., vyd. Praha: C. H. Beck. 121 s. ISBN 8071793671.
42. SEZAM ATVERIES LTD. Home. *Veries.lv* [online]. [2014] [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.veries.lv/en/>
43. SKYSCANNER LTD, ©2002-2014. Levné lety z České republiky do Estonska. *Skyscanner.cz* [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.skyscanner.cz/doprava/lety/cz/ee/140401/140402/nejlevnejsi-lety-od-ceska-republika-do-estonsko-v-duben-2014.html>
44. SOLOMON, Michael R, Greg W MARSHALL a Elnora W STUART, 2006. Marketing očima světových marketing manažerů. 1. vyd. Brno: Computer Press. 572 s. ISBN 80-251-1273-x.

45. STATISTICS ESTONIA, ©2014. Economic growth slowed down in 2013. *Stat.ee* [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.stat.ee/72427>
46. SVATOŠ, Miroslav, 2009. Zahraniční obchod: teorie a praxe. 1. vyd. Praha: Grada, 367 s. ISBN 978-80-247-2708-0.
47. SVĚTLÍK, Jaroslav, 2003. Marketing pro evropský trh. 1. vyd. Praha: Grada. 272 s. ISBN 80-247-0422-6.
48. ŠINDLER, Petr, 2003. Event marketing: jak využít emoce v marketingové komunikaci. 1. vyd. Praha: Grada, 236 s. ISBN 80-247-0646-6.
49. TECHNOPARK CZ S. R. O., ©2012. Kování pro brány a vrata. *Technopark.cz* [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.technopark.cz/kovani-pro-brany-a-vrata>
50. TRADING ECONOMICS, ©2013a. Estonia. *Tradingeconomics.com* [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.tradingeconomics.com/estonia/indicators>
51. TRADING ECONOMICS, ©2013b. Latvia. *Tradingeconomics.com* [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.tradingeconomics.com/latvia/indicators>
52. TRADING ECONOMICS, ©2013c. Lithuania. *Tradingeconomics.com* [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.tradingeconomics.com/lithuania/indicators>
53. TURISTIKA.CZ S. R. O., ©2007-2014. Vilnius. *Turistika.cz* [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.turistika.cz/mista/vilnius>
54. UAB VARTU SPEKTRAS, ©2008. VARTŲ SPEKTRAS. *Vartuspektras.lt* [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.vartuspektras.lt>
55. ÚŘAD VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY, ©2005-2014a. Estonsko. *Euroskop.cz* [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/516/sekce/estonsko/>
56. ÚŘAD VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY, ©2005-2014c. Litva. *Euroskop.cz* [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/493/sekce/litva/>

57. ÚŘAD VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY, ©2005-2014b. Lotyšsko.  
*Euroskop.cz* [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z:  
<https://www.euroskop.cz/486/sekce/lotyssko/>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

EAPC	Evropská asociace pro paliativní péči
EFTA	Evropské sdružení volného obchodu
ERM II	Evropský mechanismus směnných kurzů
HMU	Hospodářská a měnová unie
ILO	Mezinárodní organizace práce
IMF	Mezinárodní měnový fond
OBSE	Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
PHARE	Fond pro pomoc Polsku a Maďarsku na transformaci ekonomiky
UNCTAD	Konference OSN o obchodu a rozvoji
UNDP	Rozvojový program OSN
WHO	Světová zdravotnická organizace
WIPO	Světová organizace duševního vlastnictví
WTO	Světová obchodní organizace

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1. Posuvná brána .....	42
Obrázek 2. Světlolamy.....	43
Obrázek 3. Estonská vlajka.....	45
Obrázek 4. Lotyšská vlajka.....	46
Obrázek 5. Litevská vlajka .....	47
Obrázek 6. Webová stránka CAIS s. r. o. ....	82

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1. Obchodní výměna mezi ČR a Estonskem v milionech EUR .....	48
Tabulka 2. Obchodní výměna mezi ČR a Lotyšskem v miliónech EUR .....	50
Tabulka 3. Obchodní výměna mezi ČR a Litvou v tis. Kč.....	51








**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1. HDP Estonska za období 2009-2013.....	55
Graf 2. Vývoj inflace v Estonsku v letech 2004-2013.....	56
Graf 3. Složení obyvatel Estonska.....	58
Graf 4. HDP Lotyšska v letech 2009-2013.....	63
Graf 5. Vývoj inflace v Lotyšsku v letech 2004-2013.....	64
Graf 6. Složení obyvatel Lotyšska.....	66
Graf 7. HDP Litvy v letech 2009-2013.....	71
Graf 8. Míra inflace Litvy v letech 2004-2013.....	72
Graf 9. Složení obyvatel Litvy.....	74

## SEZNAM PŘÍLOH

P I Certifikát ISO 9001:2008

## PŘÍLOHA P I: CERTIFIKÁT ISO 9001:2008

  	<h1>LL-C (Certification)</h1> <p>This is to certify the Quality Management System of</p> <p><b>CAIS s.r.o.</b> Přehradní 199 763 16 Fryšták</p> <p>has been assessed and found to be in compliance with the Standard <b>ISO 9001:2008</b></p> <p>applicable to</p> <p><b>Installation of automatic entrance systems (AVS).</b></p> <p>The certificate has been issued under No. <b>4262</b> for the registration period from 10<sup>th</sup> August 2010 to 31<sup>st</sup> August 2013.</p> <p> LL-C (Certification)</p> <p></p> <p>LL-C (Certification) Czech Republic s.r.o. Vinohradská 184 Praha 3 - Vinohrady 130 52</p>
--	--

Zdroj: CAIS s. r. o., interní databáze společnosti

*Certifikát ISO 9001:2008*