

**Univerzita Pardubice**  
**Fakulta ekonomicko-správní**  
**Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

**Vývoz českého skla do zahraničí**

**Veronika Čápková**

**Bakalářská práce**

**2014**

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika Čápková**  
Osobní číslo: **E11829**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**  
Název tématu: **Vývoz českého skla do zahraničí**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem práce je popsání dodacích a platebních podmínek vývozu z ČR do vybraných zahraničních zemí včetně uvedení postoje zahraničních zemí k obchodu se sklem.

#### Zásady:

- Podmínky pro export a import.
- Charakteristika sklářského průmyslu a jeho postavení v mezinárodním obchodě.
- Export výrobků z vybrané firmy do zahraničí.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

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

Seznam odborné literatury:

**DRAHOTOVÁ, O. KIRSCH, R.** Historie sklářské výroby v českých zemích 2. díl.1. vyd. Praha: Academia, 2003. ISBN 80-200-1069-6.


**FOJTÍKOVÁ, L.** Zahraničně obchodní politika ČR: Historie a současnost. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-128-4.

**KUBIŠTA, V.** Mezinárodní ekonomické vztahy. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-191-5.

**SVATOŠ, M.** Zahraniční obchod: teorie a praxe. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2708-0.

**ŠUBERT, M.** Incoterms 2010: pravidla ICC pro použití dodacích doložek ve vnitrostátním a mezinárodním obchodě. Praha: ICC Česká republika, 2010. ISBN 978-80-903297-9-9.


Vedoucí bakalářské práce:

  
**Ing. Josef Novotný, Ph.D.**

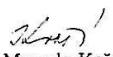
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. října 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2014**

  
doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. října 2013

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2014

Veronika Čápková

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Josefu Novotnému, Ph.D. za jeho odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

Dále bych ráda poděkovala finanční manažerce Ing. Pavle Stejskalové ze společnosti NH Glass s. r. o. za poskytnutí materiálů a informací o dané společnosti.

## **ANOTACE**

*Předmětem bakalářské práce je popis dodacích a platebních podmínek pro vývoz českých firem do zahraničí. Obsahuje základní pojmy související se zahraničním obchodem a charakteristiku sklářského průmyslu. Součástí je také rozbor ruského, německého a rakouského trhu, postoj těchto zemí k obchodu se sklem, zpracování návrhu pro vybranou společnost, jak vstoupit na zahraniční trhy a doporučení při obchodování.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Zahraniční obchod, dodací a platební podmínky, vývoz, průzkum trhu, sklářský průmysl.*

## **TITLE**

Export of Czech Glass Abroad

## **ANNOTATION**

*The description of delivery and payment conditions for exporting of Czech companies' commodities abroad is the topic of this thesis. It contains basic terms related to foreign trade and characteristics of glass industry. There is also included an analysis of Russian, German and Austrian market and the attitude of these countries to trading with glass products. The paper also includes an elaboration suggestions for a selected company on how to enter foreign markets and recommendations for trading.*

## **KEYWORDS**

Foreign trade, delivery and payment terms, export, market research, glass industry.

# **OBSAH**

<b>ÚVOD</b> .....	9
<b>1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ</b> .....	10
1.1 Zahraníční obchod .....	10
1.1.1 Formy zahraničního obchodu.....	10
1.1.2 Obchod v rámci a mimo EU .....	11
1.1.3 Průzkum trhu.....	11
1.1.4 Podpora exportu v ČR.....	14
1.1.5 Formy zpracování zahraničního trhu .....	15
1.1.6 Rizika v mezinárodním obchodě.....	17
<b>2 DODACÍ PODMÍNKY</b> .....	19
<b>3 PLATEBNÍ PODMÍNKY</b> .....	23
<b>4 CHARAKTERISTIKA SKLÁŘSKÉHO PRŮMYSLU</b> .....	25
4.1 Vývoj sklářského průmyslu v českých zemích ve 20. století .....	25
4.2 Struktura sklářského průmyslu v ČR.....	27
4.3 Postavení sklářského průmyslu v současné době .....	28
<b>5 CHARAKTERISTIKA PODNIKU NH GLASS S. R. O.</b> .....	31
5.1 Výrobní program .....	31
5.2 Vývoz.....	33
<b>6 ROZBOR POTENCIONÁLNÍCH TRHŮ</b> .....	36
6.1 Ruský trh.....	36
6.1.1 Postavení Ruska k českému sklu .....	41
6.2 Německý trh .....	42
6.3 Rakouský trh.....	43
6.4 Zájem Německa a Rakouska o české sklo.....	44
6.5 Komparace vybraných trhů .....	45
<b>7 ZPRACOVÁNÍ NÁVRHU</b> .....	47
7.1 Návrh na vstup na zahraniční trhy .....	47
<b>ZÁVĚR</b> .....	48
<b>POUŽITÁ LITERATURA</b> .....	49

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Vývoz skla v letech 1931-1933 .....	27
Tabulka 2: Vývoz užitkového skla v letech 2006 - 2012 .....	29
Tabulka 3: Přímý vývoz (mld. Kč).....	30
Tabulka 4: Dovoz (mld. Kč).....	30
Tabulka 5: Tuzemský trh.....	34
Tabulka 6: Vývoz na Slovensko.....	34
Tabulka 7: Porovnání vybraných trhů .....	45

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Kaskáda z čirého křišťálu a váza z přejímaného křišťálu .....	32
Obrázek 2: Whisková souprava a mísa z přejímaného křišťálu .....	32
Obrázek 3: Jachta ze skla .....	33
Obrázek 4: Graf popisující obchody v ČR a na Slovensku .....	35



## **SEZNAM ZKRATEK**

ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
DPH	Daň z přidané hodnoty
ČSN	česká technická norma
ISO	International Organization for Standardization
ČSR	Česko-Slovenská republika
Čsl.	Československý
SWOT	Strengths and Weaknesses of an Organization and the Opportunities and Threats facing

## ÚVOD

Tato bakalářská práce popisuje vývoz české sklářské firmy a analyzuje potencionální budoucí trhy. Cílem práce je popsání obchodních podmínek pro případnou novou zahraniční spolupráci a zjištění, jak si stojí české sklo na mezinárodních trzích. Práce také zahrnuje návrh, jak by měla společnost NH Glass s. r. o. úspěšně vstoupit na vybrané zahraniční trhy.

Práce je rozdělena na dvě části. Na část teoretickou a část praktickou, dále je práce rozdělena na sedm jednotlivých kapitol.

Teoretická část zahrnuje první čtyři kapitoly, přičemž první kapitola se zabývá vymezením základních pojmů v oblasti zahraničního obchodu. Tedy jaké jsou jeho formy a rizika, jak probíhá obchod v rámci a mimo EU, jaké se provádějí průzkumy trhů, jaké jsou formy zpracování zahraničního trhu a jak Česká republika podporuje export v rámci státní a nestátní formy. Druhá kapitola obsahuje výkladová pravidla Incoterms, která se užívají při sjednávání dodacích podmínek a jsou využívána nejčastěji. Třetí kapitola se zabývá platebními podmínkami, které určují například dobu a formu placení mezi kupujícím a prodávajícím. Čtvrtá kapitola je zaměřena na sklářský průmysl a rozdělení skel do sedmi typů, jeho vývoj ve 20. století, dále na strukturu tohoto průmyslu a postavení v současné době.

Zbylé tři kapitoly tvoří praktickou část, kdy pátá popisuje společnost NH Glass s. r. o., její výrobní program a vývoz po ČR a na Slovensko. Úvod této kapitoly představuje zejména pracovní zkušenosti majitele této firmy a stručný popis rozmístění zaměstnanců po budově. Šestá kapitola obsahuje informace o třech vybraných trzích, jde o trh ruský, německý a rakouský. Součástí této kapitoly je swot analýza ruského trhu, doporučení, jak jednat se všemi třemi trhy a komparace těchto trhů. V sedmé kapitole jsou uvedeny návrhy, zda vstoupit na zahraniční trh a jaké udělat kroky při budoucím rozhodování.

# 1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

## 1.1 Zahraniční obchod

Kdyby měla každá země dostatek potravin pro své obyvatele, oblečení, léků, dostatek potřebných surovin a materiálů, žili bychom nejspíše v ideálním světě. Ve světě, kde by si každá země vystačila ze svých vlastních zdrojů. My ale žijeme ve světě, kde každá země vyprodukuje či vypěstuje to, na co má vhodné klimatické či pracovní podmínky. Lidé v různých zemích umí různé věci, specializují se na určité obory. Například Japonci se stále zdokonalují v elektronice, ve výrobě automobilů a robotů, Čína je největší pěstitel rýže a Thajsko je jeden z největších vývozců šperků. Aby každá země dokázala uspokojit poptávku po těch nejrůznějších druzích spotřeby, existuje ve světě zahraniční neboli mezinárodní obchod. Je dobré si uvědomit, že zahraniční obchod neslouží jen k obchodování se zbožím a službami, ale projevuje se i v mírových vztazích, země a státy díky tomuto obchodu udržují svojí stabilitu. Rozvíjí se lidská vzdělanost, kulturní znalost a stále více se prohlubuje mezinárodní spolupráce. [12]

### 1.1.1 Formy zahraničního obchodu

Podniky vstupují na zahraniční trhy nejčastěji prostřednictvím investování a obchodních operací. Nenáročné investování si vybírají podniky, které chtějí uplatit své výrobky či služby na cizím trhu s minimálními investicemi a zároveň jiným způsobem než klasickými vývozními operacemi. Mohou tedy spolupracovat formou výrobní kooperace nebo se podílet na výzkumu a vývoji společně se zahraničními podniky nebo poskytnout výzkum na zakázku. Druhým způsobem je náročné investování, kdy velké a silné firmy investují do zahraničí přímo, prostřednictvím nákupu akcií nebo jiných cenných papírů nebo skrze kapitálové vklady, vnitřní půjčky apod. V ČR je hlavní institucí, která podporuje příliv zahraničních investic, agentura Ministerstva průmyslu a obchodu CzechInvest. [18]

Volba skrze obchodní operace, čili vývoz a dovoz je nejčastější a nejjednodušší formou vstupu na zahraniční trh. Český statistický úřad definuje vývoz (export) jako hodnotu zboží odeslaného do zahraničí, které přestoupilo státní hranici za účelem jeho trvalého nebo dočasného ponechání v zahraničí. Celkový vývoz se tak skládá z odeslání zboží do států EU a vývozu do třetích zemí. Dovozy (import) je podle téhož zdroje vyjádření hodnoty zboží přijatého ze zahraničí, které přestoupilo státní hranici za účelem jeho trvalého nebo dočasného

ponechání v tuzemsku. Celkový dovoz se tak skládá z přijetí ze států EU a dovozu ze třetích zemí. [31]

### **1.1.2 Obchod v rámci a mimo EU**

Obchod mezi jednotlivými členskými státy se vyznačuje zejména tím, že jsou odstraněny tradiční bariéry mezi trhy zúčastněných zemí (celní, obchodní, daňové, technické, administrativní atd.). Tyto obchodní vztahy náleží do kompetence vnitřního trhu EU, v němž je uplatňuje volný pohyb zboží, služeb, osob a kapitálu. Vnitřní trh EU má mimo ulehčování obchodních vztahů zvyšovat životní úroveň a kvalitu života a přispívat ke stále užšímu spojení evropských národů. [30]

Vnitřní trh EU tedy vytváří jednotné zásady, kterými jsou jednotné vytváření legislativy, které se týká přímo společné obchodní politiky, jež je obsažena v nařízeních, které je připravováno ve spolupráci Evropské komise a členských států EU. Další zásadou je volný vývoz a dovoz. Tyto obchodní operace jsou bez množstevních omezení. Volný dovoz je však regulován tarifními opatřeními (cla) a výjimkami z neexistence množstevního omezení (kvóty na některý zemědělský dovoz). Podpora pronikání subjektů EU na zahraniční (třetí) trhy je zajištěna odstraňováním zahraničních obchodních překážek. Členské státy EU mají jednotný celní sazebník a soubor nástrojů na ochranu trhu. [17]

V obchodu s třetími zeměmi vystupuje EU jako jednotný trh a všechny členské země (stav k 1. červenci 2013 je 28 států) jsou vnímány pouze jako jeden jediný trh zemí EU. [16] Tento typ obchodu podléhá celnímu dohledu, z hlediska dovozu se vybírá clo, poplatky, DPH i spotřební daně, vývoz je od DPH i spotřebních daní osvobozen. [14]

### **1.1.3 Průzkum trhu**

Při vstupu na zahraniční trh si musíme uvědomit, že toto obchodování s sebou kromě vidiny vysokých výnosů nese různorodá rizika, která mohou uvést vstupující podnik v nejhorším případě až k jeho zániku. Proto je klíčovou součástí mezinárodní operace průzkum trhu. Analýza trhu by měla seznámit podnik zejména s ekonomickými a politickými podmínkami dané země, popřípadě i s konkurencí na cizím trhu. Průzkum trhu lze provést buď vlastními silami, nebo přes specializovanou firmu, v případě, že daný podnik nemá dostatek zkušeností se zahraničním trhem. Následující popis průzkumů je čerpán ze zdroje [27] a [19].

**Teritoriální průzkum** - tato analýza vychází z informací politických, legislativních, ekonomických či demografických faktorů. Lze si pod tím představit národní a obchodní banky, statistické úřady, ministerstvo obchodu, zahraničních věcí atp. Pomocí teritoriálního průzkumu zjistíme v neposlední řadě také základní informace o daném trhu (solventnost či pověst trhu).

**Obchodně-politický průzkum** – tento průzkum se zaměřuje na bariéry a výhody při cestě zboží na cílový trh. Jedná se zejména o clo, kterým stát mění cenu dováženého i vyváženého zboží, dále o množstevní kvóty apod. Avšak při vývozu v rámci EU se zboží neproclívá, protože zde funguje jednotný vnitřní trh a veškerá cla a poplatky jsou mezi členskými státy zakázány. Při obchodování s třetími zeměmi se uplatňuje společný celní sazebník. [6] Důležitým bodem obchodně-politického průzkumu je také zjištění smluvních podmínek různých druhů smluv a dohod.

**Komoditní průzkum** – navazuje na teritoriální a jeho cílem je zjištění postavení konkrétních výrobků na trhu a s tím spojené požadavky tamních odběratelů, zkoumá i vlastnosti výrobku, způsob výroby nebo i konkurenci v daném oboru. Toto všechno můžeme sledovat pomocí katalogů či vzorků podobného zboží.

**Spotřebitelský průzkum** - už z názvu vyplývá, že se jedná o zkoumání spotřebitele, tedy konečného zákazníka. Sleduje se jeho chování, spokojenost a přání na tamním trhu. V případě, že bychom prodávali zboží firmám, budeme sledovat jejich chování. Každý zahraniční trh, může mít na výrobky jiný pohled, jiné požadavky, proto bychom měli, ve vidině úspěšného obchodu, přizpůsobit výrobu každému trhu individuálně, pokud je to v silách podniku.

**Konkurenční průzkum** – cílem tohoto průzkumu je získání informací o zahraniční konkurenci a jejím postavením na trhu, o strategii těchto firem, ale můžeme převzít i jejich zkušenosti či odhalit silné a slabé stránky, což může vyvázející podnik využít ve svůj prospěch. Neměli bychom ale zůstat u prvotního průzkumu před vstupem na zahraniční trh, konkurenty bychom měli sledovat průběžně.

**Cenový průzkum** - se ptá na otázku, jak určit cenu našeho výrobku, aby zaujala zákazníka a zároveň nám přinesla optimální zisk. Rozhodujícím faktorem tvorby cen jsou náklady. Cena nám také říká jaká je ekonomická podstata výrobku a jaký užitek od něj můžeme očekávat.

Když se budeme například dožadovat kvality výrobku, logicky půjdeme účelně za cenou, která je vyšší.

Pro tvorbu cen existuje mnoho metod. Nejběžnější je metoda přes kalkulaci nákladů, ke které se připočítá marže. Jinou metodou může být stanovení ceny, kdy se čeká, jak na ní zareaguje zákazník nebo stanovení ceny, které vychází z cen nejsilnějších konkurentů. *„Ale bez ohledu na to, jakou metodu používáme pro stanovení svých cen, je zapotřebí ceny testovat a sledovat jejich vnímání zákazníkem.“* [27, str. 157]

**Průzkum obchodních metod** - způsob vstupu na zahraniční trh je velmi složitý proces. Nejlepší metodou by byl prodej přímo všem zahraničním zájemcům vlastním exportním personálem firmy. Tento stav je ale téměř nemožný. Proto firmy nalézají prostředníky nebo zprostředkovatele obchodu. Základní rozdíl mezi těmito dvěma články je takový, že při využívání služeb prostředníka, vývozce není v kontaktu s konečným zákazníkem a prostředník jedná svým jménem a svým jménem také prodává. Zatímco zprostředkovatel jedná jménem vyvázejícího podniku a na jeho účet.

**Technický průzkum** - zde je nutná znalost technických norem dovozní země s naším výrobkem. *„Většinou jde o závazné směrnice, které upravují požadavky na bezpečnost při používání výrobku a uvádějí detailní specifikace výrobku.“* [27, str. 159] V případě České republiky jsou to české státní normy – ČSN. Dále může jít například o mezinárodní normy ISO.

**Průzkum dopravních cest a prostředků** - tento průzkum je důležitý z hlediska toho, že cestovní náklady mohou také ovlivnit konečnou cenu zboží a samotnou realizaci zahraničního obchodu. V dnešní době existuje mnoho způsobů dopravy, proto bychom měli dobře uvážit, jaké budou pro nás nejvýhodnější.

**Průzkum rizik** - jde především o rizika spojená se zahraničním obchodním partnerem a jeho případném odstoupení od smlouvy či jeho zánikem apod., kdy kvůli těmto stavům dojde k přerušení obchodní operace, a my nemáme domluvený odbyt. Dalším rizikem může být platební neschopnost zahraničního partnera, neodebrání zboží nebo rizika způsobená pohybem měnového kurzu. Eliminovat tato vybraná rizika lze například platebními podmínkami, pojištěním a v případě kurzových rizik, používat například směnný kurz, který je platný pro předpokládanou dobu realizace obchodu.

### 1.1.4 Podpora exportu v ČR

Podpora exportu je v České republice zajišťována dvěma formami a to státní a nestátní podporou. Státní forma podpory je zabezpečována prostřednictvím ministerstvem průmyslu a obchodu, ministerstvem zahraničních věcí a ministerstvem financí. Kromě těchto ústředních orgánů zajišťuje stát pomoc v oblasti exportu následujícími státními a polostátními institucemi:

- **Exportní garanční a pojišťovací společnost** – zajišťuje ochranu vývozců a bank zajišťujících vývoz proti rizikům nezaplacení ze strany kupujícího,
- **Česká exportní banka, a. s.** – poskytuje vývozní úvěry a finanční služby spojené s vývozem,
- **CzechTrade** – poskytuje informační, asistenční a poradenské služby českým vývozcům,
- **CzechInvest** – podporuje a zajišťuje příliv přímých zahraničních investic do ČR,
- **Česká centra** – prezentuje Českou republiku v zahraničí v oblasti kultury, obchodu a cestovního ruchu. [12]

Podnikatelům, kteří chtějí rozšířit své aktivity do jiného státu EU, výrazně napomohlo vytvoření jednotné služby Ministerstva průmyslu a obchodu. Je to integrovaná asistenční síť služeb Jednotného kontaktního místa, ProCoP a SOLVIT. Podnikatelé zde nacházejí pomoc v oblastech krátkodobého a dlouhodobého podnikání v jiném státě EU a ČR, v obchodování s výrobky v EU a v oblastech řešení problémů s úřady v rámci EU. Pro potřebné informace se podnikatelé mohou obrátit na kterýkoli článek sítě, využít internet nebo využít služeb zahraničních zastupitelských úřadů či již zmíněnou agenturu CzechTrade v zemích EU. Informační místo ProCoP je kontaktním místem pro výrobky, informuje podnikatele o technických požadavcích, národních a evropských předpisech při jejich uvádění na trh. Služba SOLVIT je využívána v případě řešení sporů na vnitřním trhu. V sumarizaci se dá říct, že tyto služby slouží podnikatelům k poskytování informací, které jsou zapotřebí, aby mohli podnikat a ke zprostředkování kontaktu s příslušným úřadem, který se zabývá povolováním konkrétních činností. Pro přístup evropských podnikatelů na třetí trhy existuje databáze pro přístup na trh (Market Access Database), která slouží jako informační zdroj nejen pro informace o vstupních podmínkách na trhy nečlenských zemí, ale i na trhy členských států. V každém případě je to jeden z nejdůležitějších nástrojů Evropské unie, jež má za cíl omezit překážky stojící v cestě evropským vývozcům. Databáze shromažďuje stížnosti

od podnikatelů o obchodních bariérách v nečlenských zemích. Proto zde lze najít seznam specifických bariér, jež byly nahlášeny právě ze stran evropských podniků. Vložením popisu zboží do vyhledávací databáze lze zjistit celní zatížení výrobku a dovozní formality, jakými jsou různé formuláře, certifikáty a povinné náležitosti obchodních faktur a dalších dokumentů. Dále lze dohledat, zda existuje v oblasti vývozu do třetích zemí nějaký zákaz, množstevní omezení, exportní podpora, vývozní daně apod. [4]

Nestátní podpora exportu je zajišťována organizacemi, které nejsou ve vlastnictví státu, nýbrž soukromých společností. Jedná se o Hospodářskou komoru ČR, CzechInvest, Komerční úvěrové společnosti EGAP, a. s., Asociaci exportérů, Českou podnikatelskou reprezentaci při EU, Svaz průmyslu a dopravy atd. Služby všech těchto organizací jsou na rozdíl od státní podpory zpoplatněny.

Je ale důležité, aby měla podpora smysl, tzn. radikálně snížit nedostatky na straně exportérů. Nejčastější chyby, kterých se české podniky dopouštějí je jejich nepružnost projevující se v pomalé komunikaci se zahraničím. Čeští exportéři si musejí uvědomit, že jejich nabídka není na trhu jediná a konkurence se vytváří z celého světa. Další zásadní chybou je špatný výběr obchodního partnera. Jeho neověření a neznalost mohou vést k tomu, že zahraniční partner prodává zboží jako doplňkové a českým vývozcům tak uchází zisk, o který by nepřišli, kdyby dali zboží specializované zahraniční firmě. Další problém můžeme nacházet v jazykové nepřipravenosti, kdy pomineme top management. Důležité je, aby i pracovníci typu telefonní operátorka a sekretářka byla vybaveni jistou úrovní jazyka, která je nezbytná během komunikace při vyřizování zahraničních obchodních operací. Dále to může být i nízká kvalita prezentačních materiálů o firmě a jejím výrobku. To je následkem například toho, že při prezentování na různých výstavách a veletrzích neuchvátí potencionální zákazníky. Všechny prezentované informace by měly být srozumitelné a jasné v jazyce dané země a cena v jejich platební měně. V jistých případech se vyplatí přenechat tuto záležitost specializovaným firmám. Tak jako nevhodně stanovená cena nabízeného výrobku, tak i nedůvěra, nedostatečná úcta ke kupujícímu, netrpělivost a nepřipravenost může české exportéry výrazně oslabit v jejich snažení. [12]

### **1.1.5 Formy zpracování zahraničního trhu**

Po prozkoumání příslušných trhů následuje rozhodnutí, jakou obchodní metodu zvolit, tedy jak bude vyvážející či dovážející společnost zvolený trh zpracovávat. Při tomto rozhodování



je důležitý dostatek také spolehlivých informací o trhu, dostatek také finančních prostředků a v neposlední řadě se může hodit i zjištění obchodních metod zahraniční i domácí konkurence.

První zásadou ke zvolení zpracování zahraničního trhu je volba přímé či nepřímé formy. Přímá obchodní metoda definuje obchodní vztahy s co nejmenším počtem zprostředkovatelů a prostředníků. Je to přímý vztah výrobce a konzumenta. Nepřímá obchodní metoda spočívá v prodeji zboží a služeb s využitím tzv. třetích osob, kdy se v tomto případě jedná o prostředníky či zástupce. Nebo může společnost vytvořit svou vlastní zahraniční síť nebo prodávat své zboží obchodním dovozním firmám v zahraničí.

Pod nepřímé obchodní metody zahrnujeme pojem distributor, což bývá označení pro prodejce, importéra, velkoobchodníka, dovozní podnik apod. Jak již bylo naznačeno v předešlé kapitole, výhodou této cesty je, že prostředník zaplatí kupní cenu a další osud výrobku je v jeho rukou. Je to výhodné i z hlediska toho, že finančně slabé vývozce láká rychlá úhrada závazku za dodané zboží. Oproti tomu ale vývozce nemá šanci přímého kontaktu s odběrateli a možnost vyvinout tak snahu jednat se zákazníkem přímo. Dále je zde pojem zprostředkovatel, kterým bývá označován zástupce, agent a reprezentant. Důležité v tomto případě je ale to, že zprostředkovatel jedná jménem vyvážejícího podniku. Zde nevýhodu spatřujeme například v odměnách zástupcům, tedy provize, které zatěžují prodejní ceny, v některých případech až v neúměrně vysokých podílech. Další formou nepřímé obchodní metody je vlastní zahraniční síť, kterou si může dovolit jen kapitálově silná mateřská firma. Tato síť má dvě základní formy, a to majetkovou účast vývozce v zahraničí typu afilace či filiálky, nebo tzv. zastupitelská „kancelář“ plnící funkci zástupce na trhu. *„Filiálka na rozdíl od afilace je 100% vlastněná zahraničním subjektem, zatímco afilace může být smíšenou firmou, na jejímž kapitálu se kromě českého podniku podílí i jeden či více místních společníků.“* [27, str. 285] Vlastní zahraniční síť slouží zejména k plnění vlastních podnikatelských cílů. Majetková účast kupuje na vlastní účet a za svoji práci je také odměněna marží jako prostředník, na základě zastupitelství je odměna skrz provizi jako u zprostředkovatele. Není jednoznačné, zda je výhodnější mít jako partnera majetkovou účast nebo cizí firmu. Posledním pojmem jsou samozvaní zprostředkovatelé. Důvodem jejich využívání je, že vývozce nemá kontakty ke klíčovými lidem. Tito zprostředkovatelé totiž tvrdí, že mají tyto kontakty a jsou schopni si vytvořit nezbytné vazby. Ti, kteří jsou velmi dobře

zajištění nebo státní zaměstnanci se mohou podvolit i podmínkám vývozců, kteří je nutí, aby nesli náklady a přislíbili jim provizi z realizovaných obchodů. [27]

### **1.1.6 Rizika v mezinárodním obchodě**

Rizika, která vyplývají z finanční a ekonomické situace, jsou označována jako komerční. Zahrnuje se do nich předpokládaná platební neschopnost či nevěle kupujícího, která se projevuje tím, že kupující nezaplatí českému exportérovi pohledávku po době splatnosti. Druhým rizikem v této oblasti je doložená platební neschopnost zahraničního kupujícího, kdy u něj probíhá konkursní řízení na jmění a v souvislosti s tím vývozce utrpí majetkovou újmu, protože jeho pohledávky jsou v tomto řízení zahrnuty.

Dále mohou být v mezinárodním obchodě rizika teritoriální, která ohrožují splatnost zahraničních pohledávek nebo omezují výnosnost zahraničních investic a jsou to tedy rizika, jež vycházejí z politické, finanční a makroekonomické situace zahraniční země. V tomto případě může jít o platební potíže vyvolané politickými událostmi v zemi zahraničního partnera (stávky, války, občanské nepokoje), administrativní rozhodnutí orgánů, které kupujícímu odebere dovozní licence, zruší povolení k obchodním kontraktům atd. nebo může jít o přírodní katastrofy, kdy bez viny kupujícího dojde k nezaplacení pohledávky. [15]

Situace, při níž účastník obchodního vztahu musí zaplatit více oproti původnímu předpokladu nebo mu bude vyplaceno méně, než očekával, je charakteristická pro kursová rizika. Záleží zde, na jaké straně je domácí trh a i když se placení v mezinárodním obchodě uskutečňuje v zahraničí, pro české podnikatele je důležité, jakou úhradu získá v české měně. Bude-li český obchodník vyvážet a česká měna se bude zhodnocovat, sníží to jejich výnosy, ale na druhou stranu může pozitivně ovlivnit náklady. V případě dovozu do ČR zhodnocování měny způsobuje pozitivní výsledky pro české dovozce. Proti případnému negativnímu vlivu kurzových rizik, využívají podniky různé postupy k jejich eliminaci. Jde například o volbu měny, ve které se vyjadřují závazky v zahraničním obchodě a u níž se očekává vzestup kursu nebo o vytvoření rezervy na krytí kursového rizika, kdy se tato rezerva započítává do ceny.

Zejména ve vyspělých zemích se také řeší riziko odpovědnosti za výrobek, kdy je výrobce vždy odpovědný za škody na zdraví nebo majetku, které mohou osoby utrpět v důsledku vad výrobku. Nástrojem proti tomuto riziku je sjednání pojištění.

V neposlední řadě mohou obchod, zejména s hmotným zbožím, ohrožovat i rizika přepravní. Zboží se může během přepravování ztratit nebo poškodit. Škodu nese ten, kdo v daný okamžik nese rizika spojená s přepravou, proto je důležité určit, kdy a kdo tato rizika přebírá. Sjednání těchto rizik bývá součástí dodacích podmínek, které jsou podrobněji popsány v následující kapitole. [19]

## 2 DODACÍ PODMÍNKY

Při obchodních operacích jsou dodací podmínky jednou z důležitých a podstatných náležitostí kupní smlouvy. Ovlivňují podstatným způsobem výši ceny a určují povinnosti prodávajících a kupujících stran. Tyto povinnosti spatřujeme v zajišťování dopravy, nakládky a vykládky zboží, kontroly, pojištění, celního odbavení atd. Dodací podmínky také určují způsob, místo a okamžik předání zboží mezi obchodními stranami a přechod rizik a nákladů z prodávajícího na kupujícího. Nejčastěji užívanými pravidly na světě jsou mezinárodní výkladová pravidla INCOTERMS, která byla poprvé vydána v roce 1936, neustále se doplňují a mění. [3]

Pravidlo by se mělo vybírat tak, aby odpovídalo způsobu přepravování zboží, podmínkám a povinnostem, které mezi sebou obchodníci chtějí mít. Ale obchodní strany si musejí dát pozor na to, že místní právo určité země může převážet některé body jak kupní smlouvy, tak i vybraného pravidla INCOTERMS 2010, která jsou následující:

- ze závodu EXW,
- vyplaceně dopravci FCA,
- přeprava placena do CPT,
- přeprava a pojištění placeny do CIP,
- s dodáním do překladiště DAT,
- s dodáním v místě určení DAP,
- s dodáním clo placeno DDP,
- vyplaceně k boku lodi FAS,
- vyplaceně loď FOB,
- náklady a přepravné CFR,
- náklady, pojištění a přepravné CIF.

Prvních sedm pravidel (EXW, FCA, CPT, CIP, DAT, DAP a DDP) je vhodných pro jakýkoliv způsob přepravy a lze je užít i v případech užívání více způsobů dopravy. Zmíněnou kontrolou se myslí kontrola kvality, míry, váhy či počtu kusů.

**EXW (ex works; ze závodu)** – toto pravidlo je vhodnější pro vnitrostátní obchod, z hlediska povinnosti je výhodnější pro prodávajícího, protože prodávající splní dodání, jakmile je zboží k dispozici kupujícímu v objektu prodávajícího, případně v jiném místě, například závod, továrna, sklad, apod. Do tohoto místa nese prodávající náklady a riziko, poté je vše

na bedrech kupujícího. Další výhodou pro prodávajícího je skutečnost, že nemá žádnou povinnost vůči kupujícímu naložit zboží. Je povinen na vlastní náklady obstarat pouze zabalení, pokud to vyžaduje druh přepravovaného zboží, označení a zaplatit náklady spojené s kontrolou než se zboží dostane do rukou kupujícího.

**FCA (free carrier; vyplaceně dopravci)** – je vhodnější v mezinárodním obchodě a znamená, že prodávající dodává zboží dopravci nebo jiné osobě jmenované kupujícím v objektu prodávajícího a zároveň ho naloží na dopravní prostředek kupujícího nebo v jiném jmenovaném místě, na kterém by se měli strany pečlivě dohodnout, protože zde přecházejí rizika a náklady z prodávajícího na kupujícího a v tomto místě je zboží na dopravním prostředku prodávajícího. Pokud se jedná o vývoz z pohledu prodávajícího, má za povinnost zboží celně odbavit a nést s tím spojené náklady, za podmínky, že to přichází v úvahu. Vůči dovozu nemá prodávající žádnou povinnost, stará se o něj kupující. Zde je prodávající opět povinen nést náklady spojené s balením a kontrolou, než se zboží dostane do kompetence kupujícího.

**CPT (carriage paid to; přeprava placena do)** – pravidlo CPT ukládá prodávajícímu dodat zboží dopravci, dále sjednat přepravu a hradit náklady spojené s přepravou zboží do místa určení. Závazek prodávající však splní při předání zboží dopravci (místo dodání, kde přecházejí rizika na kupujícího), ne v případě, že zboží je dovezeno do místa určení (do tohoto místa sjednává prodávající přepravu). Co se týče celního odbavení, je to stejné, jako v pravidle předcházejícím, prodávající má tedy povinnost pouze pro vývoz. Stejně je to i s kontrolou a balením.

**CIP (carriage and insurance paid to; přeprava a pojištění placeny do)** – v tomto pravidle je oproti předchozímu pravidlu CPT navíc to, že prodávající je také povinen sjednat pojištění kryjící riziko kupujícího za ztrátu nebo poškození zboží během přepravy minimálně do místa určení. Toto pojištění je povinné sjednat pouze na minimální krytí. O případné změně výši se mohou strany dohodnout.

**DAT (delivered at terminal; s dodáním do překladiště)** – zde prodávající splní dodání, když je zboží vyloženo z příchozího dopravního prostředku a je k dispozici kupujícímu ve jmenovaném překladišti (nábřeží, skladiště, silniční, železniční či letecké překladiště) ve jmenovaném přístavu nebo v místě určení. Platí zde podmínky stejné jako v předchozích

případech o celním odbavení, kontrole a balení. Prodávající nese riziko spojené s dodáním zboží a jeho vykládkou v překladišti ve jmenovaném přístavu nebo místě určení.

**DAP (delivered at place; s dodáním v místě určení)** – prodávající splňuje dodání, jakmile je zboží k dispozici kupujícímu na příchozím dopravním prostředku připravené k vykládce v místě určení a rizika nese do jmenovaného místa. Toto pravidlo vyžaduje od prodávajícího opět proclení zboží ve vývozu, pokud to připadá v úvahu. Dále se prodávající stará o balení a kontrolu.

**DDP (delivered duty paid; s dodáním clo placeno)** – toto pravidlo představuje maximální povinnosti pro prodávajícího z hlediska toho, že splňuje dodání v okamžiku, kdy je zboží k dispozici kupujícímu, je celně odbavené pro dovoz na příchozím dopravním prostředku připravené k vykládce ve sjednaném místě určení a nese rizika a náklady s dodáním do místa určení a musí celně odbavit zboží i pro vývoz, uhradit clo vývozní i dovozní a provést celní odbavení u obou případů. Prodávající platí také DPH a další splatné daně při dovozu. Dále má prodávající povinnost zaplatit náklady spojené s kontrolními operacemi a zabalením zboží.

Zbylá čtyři pravidla (FAS, FOB, CFR a CIF) jsou pravidla pro námořní a vnitrozemskou vodní dopravu.

**FAS (free alongside ship; vyplaceně k boku lodi)** – toto pravidlo splní prodávající, když zboží dodá k boku lodi (nábřeží nebo odlehčovací člun) jmenované kupujícím v ujednaném přístavu nalodění. Od tohoto okamžiku dodání k boku lodi nese všechny rizika kupující. Pokud to přichází v úvahu, prodávající musí odbavit celně zboží pro vývoz. O případné dovozní operace se stará kupující. O balení, kontrolu a značení zboží se stará prodávající, přičemž o kontrolu jen do doby než předá zboží.

**FOB (free on board, vyplaceně lodí)** – zde je splněna podmínka dodání v okamžiku, kdy je zboží prodávajícím dopraveno až na palubu lodi jmenované kupujícím ve sjednaném přístavu a přecházejí zde i rizika. Platí zde stejné body o celním odbavení při vývozu, o kontrole, balení a značení, jako v předešlém případě.

**CFR (cost and freight; náklady a přepravné)** – když se zboží dostane na palubu lodi, plní prodávající svou povinnost dodání a rizika za ztrátu či poškození zboží přechází na kupujícího v přístavu nalodění. Prodávající dále sjednává přepravní smlouvu a platí náklady a přepravné nutné pro dodání do jmenovaného přístavu určení, které může být odlišné od přístavu

nalodění, proto je nutné tyto dvě místa rozlišit a upřesnit co nejlépe. Celní odbavení pro vývoz je na bedrech prodávajícího, stejně jako balení a kontrola, než zboží převezme druhá strana.

**CIF (cost insurance and freight; náklady, pojištění a přepravné)** – při dodání zboží na palubu lodi v přístavu nalodění přecházejí rizika na kupujícího. Přepravní smlouvu, náklady, přepravné a pojištění související s dodáním zboží do sjednaného přístavu určení, který může být odlišný od přístavu nalodění, má za povinnost prodávající. Zmiňované pojištění kryje riziko kupujícího za ztrátu nebo poškození zboží během přepravy, musí být pouze v minimálním krytí, ale strany se mohou dohodnout na úpravě. Proávající má opět za povinnost celně odbavit zboží pro vývoz, postarat se o zabalení a označení zboží a provést na své náklady kontrolu zboží než se dostane do rukou kupujícího. [28]

### 3 PLATEBNÍ PODMÍNKY

Platební podmínky jsou východiskem pro kalkulaci kupní ceny a předurčují, kdy, kde a jak má být kupní cena uhrazena. Jejich vhodnou tvorbou mohou obchodní strany dosáhnout určité rovnováhy mezi zájmy prodávajícího a kupujícího. Platební podmínky tedy určují místo úhrady, což je místo, kde je kupní cena splatná, například banka. Tato instituce by měla být vybírána s ohledem na profesionalitu a zkušenosti, zejména pak v oblasti mezinárodního platebního styku. Dalším kritériem pro výběr je kvalita poskytovaných služeb, vybavení banky prostředky automatizace či její jméno a kontakty v zahraničí.

Dále platební podmínky určují dobu placení a způsob úhrady kupní ceny. Doba placení může mít tyto formy:

- placení předem – je výhodné pro dodavatele, protože obchod v tuto chvíli financuje odběratel, ale vyskytuje se výjimečně, častější je placení části kupní ceny předem, tzv. akontace,
- placení při dodání – je nejběžnější, ale dokumentární formou,
- placení po dodání zboží – vývozce tímto způsobem platby poskytuje úvěr a nese s tím spojená rizika.

Forma placení může být v hotovosti, která je nejjednodušší, ale zároveň nejméně používaná, a to z hlediska rizika padělků, ztráty peněz, nutnosti přepočítávání částek apod. Nejčastější formou úhrady jsou bankovní převody a transfery na základě pokynu příkazce. Transfery se používají pro platby obchodní (za služby, výrobky, dopravu) i neobchodní (dary, honoráře, soudní výlohy). Při placení bankovním převodem klient skrze svou banku uhradí určitou částku příjemci do zahraničí. Další častou formou placení je dokumentární forma, kdy kupující musí učinit určitý úkon (např. podepsat směnku), aby získal dokumenty uvedené v kontraktu, které mohou mimo jiné představovat vlastnictví ke zboží. Do zmíněných dokumentů patří faktury, přepravní dokumenty, pojistné doklady a další dokumenty jako osvědčení o původu, o kvalitě zboží, zdravotní či veterinární certifikáty apod. [19] Při předložení vybraných dokumentů bance, získá prodávající plnění, které mu náleží. Je to jedna z nejbezpečnějších forem platebního styku, protože kupující má jistotu, že obdrží zboží a prodávající má záruku, že při splnění sjednaných podmínek dostane zaplacené. Z hlediska kupujícího i prodávajícího je zde ale důležitá doba platnosti akreditivu, protože podle této délky váže kupující své finanční prostředky a ztrácí tím úroky. Obvykle



se stanovují dvě lhůty. Jedna pro dobu k odeslání zboží a druhá, do které musí být bance předloženy požadované dokumenty. Akreditivy se také mohou členit a to z hlediska platebních podmínek na hotovostní, úvěrové a kombinované. Při hotovostním akreditivu se částka vyplácí ihned, jakmile kupující předloží dokumenty. Při vyplácení částky až za určitou dobu po předložení dokumentů, mluvíme o úvěrovém akreditivu, kdy prodávající poskytuje kupujícímu úvěr, který je však krytý bankou akreditivním závazkem. A kombinovaný akreditiv je kombinace hotovostního a úvěrového, což znamená, že část se vyplatí hned a zbytek po určité stanovené době. [15]

## 4 CHARAKTERISTIKA SKLÁŘSKÉHO PRŮMYSLU

Se skleněnými výrobky se setkáváme a používáme je téměř každý den v užitkové nebo dekorativní formě. Poprvé bylo sklo objeveno kolem roku 3 000 př. n. l. v Egyptě. Bylo velmi nečisté a používalo se pouze na výrobu ozdob. Skutečné skleněné výrobky vznikaly až o 1 400 let později. Základem pro výrobu skla je směs surovin, která se nazývá kmen. Základními surovinami jsou sklářské písky s vysokým obsahem oxidu křemičitého, dále oxid vápenatý, sodný a draselný. Tyto oxidy se dodávají do kmene a probíhá tavíci proces. I když se sklo taví podle jednoho technologického postupu, může se nakonec dosáhnout úplně odlišného výsledku. Rozlišují se tyto typy skel:

- **křemenné** – vzniká tavením žilného křemene nebo čistého křišťálu při teplotě kolem 2000 °C,
- **rozpustné** (vodní) – je tavenina alkalických křemičitanů, používá se například jako plnivo do mýdel nebo jako pojivo žáruvzdorných materiálů,
- **sodnovápenaté** – toto sklo se vyrábí tavením sklářského písku se sodou a vápencem, vyrábějí se z něj lahve a sklenice,
- **křišťálové** – vzniká tavením sklářského písku s uhlíčanem draselným a vápencem, pro zpracování je tvrdší a hůře tavitelné, vyrábí se z něj umělecké a dekorační sklo,
- **boritokřemičité** – toto sklo obsahuje oxid boritý, je vysoce odolné vůči chemické korozi a teplotním změnám, díky tomu se jeho komponenty používají pro svítidla či varné nádoby,
- **speciální** – díky složení skloviny, která se může výrazně měnit, tato skla zahrnují rozmanité výrobky, kterými jsou optická skla, skla pro obrazovky, elektrotechniku, elektrotechnologii atd.,
- **olovnatý křišťál** – připravuje se tavením sklářského písku s uhlíčanem draselným a oxidy olova, skla s vysokým podílem oxidu olovnatého se brousí a leští a používají v bižuterii nebo jako ověsy na lustry. [2]

### 4.1 Vývoj sklářského průmyslu v českých zemích ve 20. století

Sklářství má v Čechách velmi dlouhou tradici. Začalo se zde rozvíjet na přelomu 13. a 14. století, zejména v lokalitách Krušných, Lužických, Jizerských hor, Krkonoš a Šumavy. Zajímavá jsou například fakta o vývoji výroby, do které významně zasáhly české sklářské rody, které ovlivnily technologický vývoj v celé střední Evropě. Příkladem je rodina Schürerů

ze severních Čech, která v 16. století začala tavit modré kobaltové sklo nebo rodina Müllerů, která se spojuje s objevem českého křišťálu v 17. století na Šumavě. [26]

Jak již bylo řečeno, sklářská výroba se nejvíce orientovala do severních Čech, ale postupem času se rozšířila po celém území České republiky a největší rozmach zaznamenala na konci 19. století. [33] Ke dni 3. června 1902 české země čítaly celkem 110 závodů na výrobu skla s hutním provozem. V oblasti Čech, Moravy a Slezska byl celkový počet zaměstnanců 14 425. Z celkového počtu hutí se jich 91 nacházelo v Čechách s 9 742 zaměstnanci, na Moravě a ve Slezsku 19 se 4 683 pracovníky. V průměru vycházelo na jednu huť 131 osob.

Sklářský průmysl ale postihl vypuknutím první světové války těžký propad. Ze závodů musela odejít nejproduktivnější část pracovníků. Tento stav se nadále zhoršoval i uzavřením hranic, což obrovsky ovlivnilo vývoz, a ani atmosféra na domácím trhu nepřinesla nic dobrého, četné sklárny musely proto dočasně zastavit výrobu. Ke konci první světové války se téměř všechny sklárny nevyhnuly zastavení výroby. [10]

*„Po vzniku ČSR došlo k přetrhání svazků s Vídní, kde měl sídlo Svaz rakouských sklářských továrníků. V nově vzniklé republice se záhy ustavily svazy dva. Čeští továrníci se sdružili v Hospodářské skupině skla Ústředního svazu průmyslu, kdežto němečtí ve Svazu sklářských průmyslníků v Čsl. Republice. Svízelná hospodářská situace sklářského průmyslu a radikalizace dělnictva po skončení války vedly podnikatele obou národností k rychlému sblížení. Již v roce 1919 založili Hospodářský svaz sklářských průmyslníků. Členské firmy obou organizací měly své centrály v českých zemích a jen výjimečně některé závody na Slovensku. Organizovanost firem s hutním provozem byla v prvních poválečných letech téměř úplná.“ [10, str. 53]*

Následná třicátá léta se vyznamenala jak hospodářským vzestupem (v roce 1929 se vyvezlo zboží za 1 378 milionů Kč, zaměstnáno v oboru bylo přes 60 000 osob), tak i propadem, kdy v rozmezí let 1929 a 1930 se ve sklářství stejně jako v dalších průmyslových odvětvích začala objevovat nadcházející hospodářská krize. Zprvu vývoz skla klesal jen mírně, ale k silnému propadu došlo již v letech 1931 až 1933, jak ukazuje následující tabulka 1.

Tabulka 1: Vývoz skla v letech 1931-1933

Rok	Vývoz skla v milionech Kč
1931	974
1932	611
1933	531

*Zdroj: [10, str. 61]*

Během trvání druhé republiky (1. října 1938 – 14. března 1939) se české sklářství dostalo do obdobné situace jako při 1. světové válce. Závody, které spadaly do pohraničí, byly přizpůsobeny válečným potřebám a kolem roku 1941 došlo opět k uzavírání některých závodů.

Po utichnutí válečných konfliktů se sklářská výroby vzpamatovávala velmi nerovnoměrně. Některé sklárny byly schopny obnovit provoz celkově až začátkem roku 1946 a závody, které ukončily výrobu, se již ke sklářskému průmyslu nevrátily vůbec. Naopak zde byly závody, které přečkaly závěrečné fáze bojů bez přerušení výroby. Nutno také dodat, že sklářské závody byly až na pár výjimek znárodněny dekrety prezidenta Beneše.

Situace po roce 1948 vypadala následovně: výroba byla podřízena potřebám národního hospodářství, tím se pro nás v tomto oboru uzavřel zahraniční trh a možný vývoj byl zbrzděn na úkor budování těžkého průmyslu pro dřívější zbrojní potřeby. Do roku 1990 proběhlo několik pokusů o reorganizaci tohoto průmyslu se snahou navrátit se ke stavu, kdy jsme byli ostatním státům zcela rovnocenným partnerem. [10]

## 4.2 Struktura sklářského průmyslu v ČR

Tato struktura je popsána podle Asociace sklářského a keramického průmyslu ČR, která byla založena výrobci, obchodníky, vývojovými pracovišti a odbornými školami v roce 1990.

**Ploché sklo** – klíčovým obchodníkem v oblasti této výroby a zpracování a zároveň i největším výrobcem plochého skla a jeho aplikací ve střední a východní Evropě je AGC Flat Glass Czech, a. s. Výroba společnosti zahrnuje bezpečnostní lepená nebo tvrzená skla, zvukově izolační nebo lakovaná pro exteriérové i interiérové aplikace a zrcadla. Dalšími výrobky jsou skla pro solární techniku a protipožární skla. Divize této akciové společnosti vyrábí bezpečnostní skla pro osobní a nákladní automobily a autobusy. Pro výrobu skel

ve stavebnictví a interiéry působí v ČR například firma SAINT-GOBAIN GLASS SOLUTION, s. r. o., Pilkington Czech, spol. s r. o., a další.

**Obalové sklo** – produkce tohoto segmentu zahrnuje nápojové láhve, skleněné obaly pro chemický, farmaceutický a kosmetický průmysl a konzervované sklo, které se vyrábí pro potravinářský průmysl. Nejvýznamnější výrobci v České republice jsou společnosti O-I Manufacturing Czech Republic, a. s. s prodejní společností O-I Sales and Distribution Czech Republic. Dalším významným výrobcem jsou na výrobu skleněných obalů SKLÁRNY MORAVIA, akciová společnost.

**Skleněná vlákna a výrobky z nich** – na českém trhu existuje pouze jediný výrobce, který se zabývá výrobou skleněných textilních vláken a výrobků z nich, je to společnost SAINT-GOBAIN ADFORS CZ, s.r.o. Výstupními produkty jsou například sklovláknité technické tkaniny.

**Užitkové sklo** – největší výrobce užitkového skla je dnes sklárna Crystalex CZ. V ČR ale existuje řada menších firem, které disponují rozmanitým sortimentem, jež spadá do oboru užitkového skla, je tím umělecké sklo, broušený olovnatý křišťál, užitkové sklo dekorované malbou, perokresbou, vysokým smaltem a rytinou, ručně vyráběné užitkové sklo, historické repliky, hutní sklo atd.

**Ostatní sklo** – sortiment tohoto oboru je velmi široký a zahrnuje technické, laboratorní sklo, skleněné průmyslové aparatury, ochranné svářečské sklo, optické sklo, stavební skleněné tvárnice, bižuterní polotovary a osvětlovací skla. Příklad výrobce v tomto oboru je společnost KAVALIERGLASS, a. s., která vyrábí technická a laboratorní skla. [2]

### **4.3 Postavení sklářského průmyslu v současné době**

Důležitým bodem ve vývoji sklářství v poslední době byla hospodářská krize (2008), která se některých skláren dotkla tím, že se zavíraly jednotlivé provozy a docházelo ke snižování zaměstnanců. Zkrachoval také sklářský gigant holding Bohemia Crystalex Trading, který zaměstnával v hospodářském rozmachu kolem 18 000 lidí. Důvodem byla kombinace trvale se zvyšujících cen energií, zásadních vstupních surovin (např. soda) a práce. [16] Bohužel média tuto událost nafoukla a dokonce tvrdila, že se české sklářství blíží ke svému konci. Avšak pravda byla taková, že tento problém se týkal jen části firem vyrábějících užitkové sklo, ostatní firmy ostatních oborů vyráběly dál a zkrachovalé firmy našly následně nové

majitele. Příkladem byla sklárna Crystalex CZ, která vznikla na troskách Bohemia Crystalex Trading. [24]

V následující tabulce 2 je příklad vývozu užitkového skla, kde je kvůli hospodářské krizi patrný jeho pokles. Vývoz v roce 2009 poklesl oproti nejvyššímu vývozu v posledních třech letech o 3 855 mld. Kč. [2]

Tabulka 2: Vývoz užitkového skla v letech 2006 - 2012

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
	mil. Kč	mil. Kč	mil. Kč	mil. Kč	mil. Kč	mil. Kč	mil. Kč
EU	3 404	3 455	2 740	1 404	2 096	2 390	2 878
Evropa - ostatní země	802	1 040	1 119	522	777	840	928
USA a Kanada	1 198	954	852	405	454	394	443
Ostatní země	1 860	2 211	1 974	1 474	1 684	1 667	1 863
<b>Celkem</b>	<b>7 264</b>	<b>7 660</b>	<b>6 685</b>	<b>3 805</b>	<b>5 010</b>	<b>5 291</b>	<b>6 112</b>

*Zdroj: upraveno podle [2]*

Ještě v roce 2006 v oboru pracovalo 28 tisíc lidí, po krizi to byla jen polovina. Po roce 2011 už ale sklářství dávalo práci 17 tisícům lidí. V současnosti se české sklo orientuje nejvíce na automobilový, potravinářský a chemický průmysl. Až polovina tržeb je zajišťována výrobou plochého skla, které se převážně využívá v již zmíněném automobilovém průmyslu a stavebnictví. Právě české umělecké sklo začalo oslňovat světový trh, generuje v současnosti jen osm procent tržeb celého sklářství, ale dobře se zde prosazují menší firmy rodinného typu a vnášejí do oboru nové nápady. To je výhoda z důvodu toho, že sklářský průmysl patří k energeticky náročným odvětvím a nemůžeme zde očekávat příliv inovací. [24]

České sklářské podniky získávají dvě třetiny tržeb v zahraničí. České sklo mělo v roce 2011 vývoz v celkovém objemu téměř 23 miliard korun a dovoz byl v tomtéž roce ve výši kolem 16 miliard korun. [24] Vývoj vývozu a dovozu popisují následující dvě tabulky 3 a 4, které jsou rozčleněny podle technologického postupu výroby skla. Pro vysvětlení, skleněná vlákna jsou vlákna výztužná/textilní a izolační a duté sklo zahrnuje sklo užitkové a obalové (např. lahve). Do ostatních skel se zahrnují již zmíněná speciální skla, jako jsou laboratorní či optická skla. Z tabulky 3 je opět patrný pokles v letech 2008 a 2009 a následný vzestup od roku 2010. Z tabulky 4 lze vyčíst, že výrazně stoupl dovoz sortimentu ostatního skla a naopak poklesl dovoz plochého skla.

Tabulka 3: Přímý vývoz (mld. Kč)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ploché sklo	12,35	11,13	8,39	8,86	9,70	11,07
duté sklo	3,95	4,39	3,41	3,75	4,82	5,11
skleněná vlákna	3,44	2,47	1,69	1,88	1,97	1,99
ostatní sklo	7,63	7,28	6,62	6,14	6,48	7,10
<b>sklo celkem</b>	<b>27,37</b>	<b>25,27</b>	<b>20,11</b>	<b>20,63</b>	<b>22,97</b>	<b>25,27</b>

*Zdroj: upraveno podle [2]*

Tabulka 4: Dovoz (mld. Kč)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ploché sklo	8,44	8,17	7,58	8,70	9,52	8,43
duté sklo	2,53	2,597	2,591	2,737	2,677	2,854
skleněná vlákna	2,76	2,35	1,62	2,13	2,45	2,52
ostatní sklo	2,96	1,76	1,64	1,91	1,75	2,12
<b>sklo celkem</b>	<b>16,69</b>	<b>14,88</b>	<b>13,43</b>	<b>15,47</b>	<b>16,39</b>	<b>15,93</b>

*Zdroj: upraveno podle [2]*

I když se vývoz českého skla pomalu zvyšuje, podle Asociace sklářského a keramického průmyslu ČR je budoucí vývoj vývozu v nejistotě a to zejména v Evropě, která je největším vývozním teritoriím českého sklářského průmyslu. Důvodem je zvyšující se konkurence zemí třetího světa, která pohlcuje obory sklářského průmyslu, stejně jako ostatní odvětví průmyslu a také zvyšující se ceny základních vstupních surovin a materiálů a ceny energií. V neposlední řadě je důvodem také nedostatečná poptávka jak na zahraničním, tak tuzemském trhu. [2]

## **5 CHARAKTERISTIKA PODNIKU NH GLASS S. R. O.**

Majitelem této firmy je pan Libor Neumann. Je to člověk, který má zkušenosti v oboru již více jak 10 let. Od roku 1992 pracoval jako sklář na huti JAKUB v Tasicích u Ledče nad Sázavou, poté ve firmě PRASKLO, s.r.o. a ve sklárně Janštejn. Během roku 1999 začal pan Neumann ve sklářském oboru podnikat jako živnostník. Mezi roky 2006 a 2008 zastával funkci hlavního vedoucího hutního provozu ve firmě Caesar Crystal Bohemiae, a.s., což znamená, že měl na starosti výrobu, přípravu práce pro skláře a hlídání celé výroby i kvality či vypisování průvodek. Zároveň rozjížděl vlastní firmu s vlastními zaměstnanci a v Caesaru měl pronajaté sklářské pece.

Během roku 2008 došlo ke změně právní formy podnikání z fyzické osoby na právnickou osobu a vznikla společnost NH Glass s. r. o. Společnost dnes pokračuje v tradici sklářské výroby, vyrábí vysoce kvalitní broušený křišťál a jako jedna z mála firem se věnuje ruční výrobě skla. Společnost se spoléhá na znalosti svých sklářů, malířů a brusičů, při výrobě se používají tradiční metody ručního foukání, zdobení a broušení křišťálu. Společnost sídlí na adrese Sázavská 453, 582 81 Habry, v okrese Havlíčkův Brod. [20] V současné době disponuje 24 zaměstnanci. Přičemž 4 zaměstnanci zajišťují administrativu, 10 lidí pracuje na sklářské huti, kde jsou dvě sklářské pece. U každé pece je sklář – parťák, který vede sklářskou dílnu, dále jsou zde dva skláři a dva zadáci. Náplní práce zadáka je obsluha forem a odnášení skla do temperovací pece, které jsou předehřáté na určitou teplotu, která se postupně snižuje, aby se sklo chladilo. Dále je v huti pukárna s jedním zaměstnancem, hladina a brusírna se třemi zaměstnanci. V pukárně se výrobek odděluje od pišťaly, zůstane u něj kopna, což je také sklo, ale taková část, která u výrobku být nemá. Kopna se musí opukat, neboli oddělit a zbytek je již hrubý výrobek. Na hladině se výrobek rovná tak, aby v místě puknutí nebyly ostré hrany, nebo se zde také rovnají spodky, aby výrobek stál rovně.

### **5.1 Výrobní program**

V současné době je podíl hotových výrobků na celkové produkci 40 % a podíl polotovarů je 60 %. Společnost se snaží postupně výrobu polotovarů překlomit do hotových výrobků. Výrobní program společnosti zahrnuje výrobu užitkového a dekorativního čírého a přejímaného olovnatého křišťálu, a to vše v různých velikostech a dekorech. Vyrábí se také na individuální přání a požadavky zákazníků. Zákazníci jsou v zastoupení, jak z tuzemských odběratelů, tak i ze zahraničních, kteří tvoří 65 % z celé skladby zákazníků.



Sortiment hotových výrobků obsahuje čtyři základní kategorie a to křišťálové doplňky, mísy, vázy a nápojové sety. Určit, které zboží se prodává nejvíce, není lehký úkol, protože každý měsíc je velice odlišný. Například v posledních měsících roku 2013 se nejvíce prodávaly vázy, popelníky, mísy, sklenky, pultitry, džbány, čajové soupravy a lustrové díly. Vše se vyrábí z čirého nebo přejímaného (barevného) křišťálu. Obrázek 1 je příkladem z kategorie doplňků a váz. Pro představu, vyfouknutí jedné vázy trvá přibližně 3 minuty. Obrázek 2 představuje křišťálovou mísu a nápojový set. [20]



**Obrázek 1:** Kaskáda z čirého křišťálu a váza z přejímaného křišťálu

*Zdroj: [20]*



**Obrázek 2:** Whisková souprava a mísa z přejímaného křišťálu

*Zdroj: [20]*

Společnost NH Glass s.r.o. se může mimo jmenované výrobky pochlubit také světovým unikátem. Jedná se o věrnou kopii sportovní jachty v měřítku 1:25, která je na obrázku 3. Celá loď je vyrobena z čistého skla a práce na ní trvaly 2 400 hodin. Skleněná jachta obsahuje 722 součástí, které jsou výlučně z křišťálového skla. Plachty jsou z pískového křišťálového skla, které díky tomu vypadají jako z jiného materiálu. Na modelu byly dodrženy všechny detaily vybavení na palubě, pouze tělo loď je prázdné, aby nebyl narušen celkový dojem kvůli průhlednosti materiálu. Výška jachty i se stojanem je 110 cm, délka 80 cm a šířka

30 cm. Jachta byla původně určena pro anglickou královnu, nakonec však kvůli vysoké ceně zůstala panu Neumannovi. [20]



**Obrázek 3:** Jachta ze skla

*Zdroj: [20]*

## **5.2 Vývoz**

Společnost nyní své hotové výrobky a polotovary vyváží po tuzemsku a je přímým exportérem na Slovensko. Zákazníci jsou převážně stálí, a co se týče nových, funguje to na bázi doporučení či výpomoci. Jsou firmy, které mají jen brusírny skla, ale dostávají zakázky i na hotové výrobky. V těchto případech doporučí těmto zákazníkům firmu NH Glass, kde se požadovaný výrobek vyrobí a následně v brusírně vybrousí a poté jde k zákazníkovi. Nebo se zákazníci ozvou sami, kontaktují firmu přes jejich internetové stránky. Distribuce po ČR probíhá následujícím způsobem. Zákazník zadá přes e-mail objednávku, na základě které se dohodne datum vyrobení produktu tak, aby to stíhal výrobce, tedy NH Glass a vyhovovalo to zároveň i zákazníkovi. Po dokončení výroby si zákazník pro zboží přijede sám, naloží a odveze. Vystavuje se dodací list, kde zákazník podepisuje převzetí zboží. Většinou ten samý den nebo nejpozději druhý den zasílá společnost zákazníkovi fakturu, opět přes e-mail. Doba splatnosti je 14 dní. Do tuzemských odběratelů se zahrnují i firmy, které zboží dál distribuují do zahraničí a cílové zákazníky si hledají sami, jde především o Evropu a Asii. Objemy distribuce v peněžních jednotkách po ČR za poslední 3 roky jsou znázorněny v tabulce 5. Například v roce 2013 se z celkové částky 13 400 000 Kč vyvezlo do zahraničí přes české firmy zboží přibližně za 4 800 000 Kč.

Tabulka 5: Tuzemský trh

	2011	2012	2013
ČR	10 493 000 Kč	8 739 000 Kč	13 400 000 Kč

*Zdroj: vlastní zpracování*

Do Slovenské republiky společnost NH Glass vyvází dvěma společnostem s ručeným omezeným. První společnost je jejich dlouhodobým zákazníkem, odebírá polotovary a spolupracují spolu více než 5 let. S druhou společností spolupracují teprve rok. U obou firem je postup obdobný jako u distribuce po ČR. V případě, že firmy chtějí produkty společnosti NH Glass, zašlou e-mailem objednávku a na jejím základě se požadovaný výrobek nebo polotovar vyrobí. Následnou dopravu si zákazníci ze Slovenska zajišťují sami, přijedou pro zboží tranzitem a sami si ho i naloží a odvezou. Při každém převozu přes hranice musí ale zákazníci podepsat prohlášení o převozu přes hranice. Toto prohlášení nestačí podepsat na celý rok a není na to definovaný přesný formulář, většinou stačí přepravní list. Společnost NH Glass používá jako přepravní list dodací list, ve kterém je uvedena státní poznávací značka a věta, která musí obsahovat: „prohlašuji, že zboží bude převezeno přes hranice“. Co se týká plateb, v obou případech probíhá bezhotovostní platební styk v eurech. Peněžní objemy vývozu ukazuje tabulka 6.

Tabulka 6: Vývoz na Slovensko

	2011	2012	2013
Slovensko	3 741 000 Kč	3 295 000 Kč	4 600 000 Kč

*Zdroj: vlastní zpracování*

Následuje obrázek 4, který znázorňuje souhrnně peněžní objemy z předešlých tabulek 5 a 6. Je patrné, že obchody po tuzemsku jsou ve všech třech pozorovaných letech mnohem vyšší. Je to zejména proto, že vývozy na Slovensko se uskutečňují pouze se dvěma společnostmi a do vývozu tuzemska se zahrnují, jak již bylo v této práci jednou řečeno, obchody s českými firmami, které vystupují jako prostředníci a spolupracují se zahraničím a tím pádem mnohonásobně zvyšují tyto objemy.



**Obrázek 4:** Graf popisující obchody v ČR a na Slovensku

*Zdroj: vlastní zpracování*

## 6 ROZBOR POTENCIONÁLNÍCH TRHŮ

Z celé České republiky jde 47 % užitkového skla do Evropské unie, asi 15 % do mimoevropských zemí, zejména však do Ruska a 37 % jde do ostatních zemí světa. [25] Společnost NH Glass plánuje do budoucna přímý export do Ruska, Rakouska a Německa. Všechny tyto tři země jsou pro tuto společnost neprobádaným trhem, proto se na následujících stránkách snaží tato bakalářská práce popsat a vymezit tyto trhy tak, aby společnost měla co nejnazší cestu ke vstupu k novým potencionálním zákazníkům.

### 6.1 Ruský trh

Největší zemi na světě s rozlohou přes 17 milionů kilometrů čtverečních obývá 140 milionů obyvatel. Svou velikostí představuje tato federace velice významný trh nejen pro české firmy. [5] Navíc v posledních letech vývoz ze strany ČR stabilně roste a oproti dalším zemím Evropy na tom ruské hospodářství není tak zle. Tamní vláda investuje a snižují se dovozní cla. [9] I platební morálka je podle průzkumů českých exportérů na solidní úrovni a spolehlivost se stále zvyšuje. [1] Je však potřeba důkladně uvážit vstup na ruský trh, protože působení zde je díky vysoké konkurenci a charakteru země velice náročné. Jedním ze základních kroků při tomto rozhodování je zpracování marketingového průzkumu ruského trhu. Analýzu cílového trhu, potencionálních odběratelů a konkurence lze snadno získat přes specializované společnosti. [32] Například Evropská akciová společnost European Business Consortium nabízí zpracování marketingového průzkumu ruského trhu, který obsahuje podrobné informace o charakteru a specifických rysech konkrétního segmentu trhu, o cenách výrobců a dodavatelů v různých regionech Ruska, dynamiky cen na trhu, analýzu exportu a importu, výhled vývoje, prognózování objemu výroby a potřeb v Rusku i v klíčových regionech atd. Tato česko-ruská agentura je společnost pro ekonomickou integraci poskytující nejširší komplex služeb spojených s rozvojem vzájemné integrace evropských a ruských komerčních subjektů. Mimo odbornou pomoc českým a evropským společnostem v Rusku nabízí také pomoc ruským společnostem v ČR. [23]

Před vstupem na uvedený trh je dobré provést SWOT analýzu, která mapuje trh jak z hlediska současné situace, tak z té dlouhodobější. [5] Ta, která následuje, byla ohodnocena finanční manažerkou společnosti NH Glass v bodové stupnici od 1 do 5, kde 1 znamená

nejhorší hodnocení a 5 nejlepších. Ve sloupečku součin byly vynásobeny přidělené body s přidělenou váhou.

<b>Silné stránky českého exportéra</b>	<b>Body</b>	<b>Váha</b>	<b>Součin</b>
Možnost využívat různých forem státní proexportní podpory ČR	4	0,3	1,2
Schopnost předávat a využívat zkušenosti ze spolupráce se zahraničními investory v ČR	3	0,1	0,3
Schopnost komunikace v ruském jazyce	4	0,1	0,4
Stále ještě dobré jméno ČR a českých výrobců mezi ruskými spotřebiteli	5	0,2	1
Relativní pružnost českého průmyslu adaptovat se na požadavky ruského trhu při garantování vztahů parametrů výrobků k ceně	3	0,1	0,3
Relativně dobrá znalost lokálních specifik	4	0,2	0,8
<b>Celkem</b>		1	4

<b>Slabé stránky českého exportéra</b>	<b>Body</b>	<b>Váha</b>	<b>Součin</b>
Nedostatečná informovanost o možnostech podnikání na ruském trhu včetně určitých přetrvávajících předsudků z minulých negativních zkušeností	3	0,2	0,6
Nedostatek domácí kapitálové vybavenosti	3	0,3	0,9
U některých exportovaných výrobků nedostatky v inovační úrovni ve využití vědecko-technických poznatků – i ruský trh je dnes trhem s vysokou konkurencí nabídky	3	0,2	0,6
Nevyvážený obraz Ruska v českých médiích	3	0,3	0,9
<b>Celkem</b>		1	3

<b>Příležitosti na ruském trhu</b>	<b>Body</b>	<b>Váha</b>	<b>Součin</b>
Zlepšený stav veřejných financí	4	0,4	1,6
Růst příjmů a tedy růst spotřebitelské poptávky včetně poptávky po dováženém zboží	4	0,3	1,2
Nenasycenost trhu jak v oblasti výrobní spotřeby, tak v oblasti konečné spotřeby	4	0,2	0,8
Dynamika ekonomického růstu	4	0,1	0,4
<b>Celkem</b>		1	4

<b>Hrozby pro české exportéry na ruském trhu</b>	<b>Body</b>	<b>Váha</b>	<b>Součin</b>
Otazníky nad dlouhodobým růstem	3	0,1	0,3
Dosud poměrně vysoká míra zásahů státu do ekonomiky (např. administrativní překážky)	3	0,2	0,6

Pokud se firma dostane do sporu s ruským partnerem, existuje minimální naděje na kladný výsledek, je spíše přiznáváno právo ruskému domácímu oponentovi	1	0,4	0,4
Regionální odlišnosti v legislativě včetně problémů s vymahatelností práva	2	0,2	0,4
Nedostatečná ochrana práv k duševnímu vlastnictví	2	0,1	0,2
<b>Celkem</b>		1	1,9

Interní část swot (slabé a silné stránky) = 4 + 3 = 7

Externí část swot (příležitosti a hrozby) = 4 + 1,9 = 5,9

Z úseku silných stránek vyplývá, že společnost má velmi dobrý postoj k této zemi. Znalost jazyka, země a vědomí o proexportní politice dostalo bod 4. Při porovnání váhy je ale zřejmé, že například znalost ruštiny není tak důležitá, protože dnes lze využít znalost angličtiny, proto má tento bod váhu 0,1. Hodnotu třech bodů, ale nejnižší váhu má předávání a využívání zkušeností jiných obchodníků a přizpůsobení se požadavkům ruského trhu. Nízká váha v tomto případě znamená, že se bez těchto prvků dá za jistých okolností obejít.

Všechny vyjmenované slabé stránky byly ohodnoceny stejným bodem a to -3. Znamená to, že něco by se mělo změnit (například více se informovat o možnostech podnikání na ruském trhu, zajistit si vstupní kapitál) a něco zůstat beze změn (například inovace konkurenčních firem, aby vynikly naše výrobky).

Příležitosti na ruském trhu dostaly také jednotné hodnocení, tentokrát 4. Příčinou tohoto hodnocení je to, že všechny zmíněné prvky mají nejen pro NH Glass kladný význam pro obchodování s popisovanou zemí.

Největší hrozbu společnost určila jako řešení případného sporu s ruským partnerem a dala tomuto bodu i nejsilnější váhu. Vyplývá z toho, že by se měla společnost proti sporům zabezpečit nebo nejlépe jim předejít.

Interní část analýzy vyšla 7, což je v tomto případě pozitivní výsledek, silné stránky převyšují nad slabými. Externí část vyšla 5,9, což je téměř na hranici zlomu, kterou udává číslo 5. Pokud by se výsledek dostal pod tuto úroveň, už by se muselo velmi zvažovat, zda je bezpečné vstupovat na ruský trh. V případě výsledků, které vyšly společnosti NH Glass, je vstup vhodný.

V jednom z bodů hrozeb pro české exportéry na ruském trhu jsou zmíněny zásahy států do ekonomiky. Jde o to, že ruský trh je charakteristický značnou informační uzavřeností. V Rusku totiž neexistují veřejně dostupné databáze typu účetní závěrky, sbírky listin či obchodní rejstříky. Společnosti se tak nedostanou k prověřování svých potencionálních partnerů, nedozví se nic o jejich podnikatelské historii, solventnosti ani o platební morálce.

Dále jsou zablokované informace i o makroekonomických ukazatelích, o migraci pracovníků, o cenách výrobců nebo o různých významných událostech v činnosti právnických osob. [32] Je to součást obchodních bariér, do kterých spadají také dovozní cla, problematika certifikace, homologace (úřední souhlas s použitím) výrobků a místní legislativa. [13]

Dovozní cla a ostatní podmínky jsou učeny celním zákoníkem. Ten dále ukládá nutnost při celním odbavení zboží předložit dodací list a fakturu, dále obchodní smlouvu, průvodní list, který je nástrojem kontroly proti nelegálnímu vývozu peněz a případné certifikáty. Dovozní clo se stanovuje v procentech z celní hodnoty dováženého zboží nebo taxativně na měrnou jednotku zboží, případně lze sazbu stanovit kombinací obou variant. Celní zákoník umožňuje také uplatnit sezónní clo, které slouží k operativní regulaci dovozu či vývozu, maximálně ale na 6 měsíců. [1]

Při převozu zboží do Ruska musí český vývozce splnit obecné požadavky, do kterých spadá například Předběžné prohlášení, což je dokument, který oznamuje orgánům příjezd vozidla a shrnuje jeho obecné vlastnosti, je nutný pro celní dohled a je povinný pro zásilky přepravované motorovými vozidly a v případě jiných dopravních prostředků toto prohlášení může urychlit odbavovací proces zboží na celnici. Minimální obsah předběžného prohlášení je informace o registraci vozidla, jméno a adresa dopravce, země původu a země určení, jména a adresy odesílatele a příjemce, informace o obchodní transakci, počet balení, informace o značení balení, název a kód zboží, celková hmotnost, místo a datum vystavení nákladního listu, předpokládané místo a čas příjezdu. Dále je to Dovozní a celní prohlášení, které je oficiálním formulářem pro celní odbavení zboží, obvykle se předkládá prostřednictvím elektronického ruského informačního systému ED-2. Informací, které mají být v tomto prohlášení poskytnuty je přes 60, jde například o dodací podmínky, kurz, finanční a bankovní údaje, druh dopravy přes hranice, Celní úřad odeslání, výpočet daní, způsob platby, účetní údaje atd. Dalším požadavkem je Prohlášení o celní hodnotě, které obsahuje všechny informace pro posouzení celní hodnoty zásilky. Toto prohlášení se také předkládá pomocí systému ED-2 nebo prostřednictvím přidělených komunikačních kanálů a musí být



v ruském jazyce, stejně jako dovozní a celní prohlášení. Dále obchodní faktura obsahující podrobnosti o transakci, nemá žádnou specifickou formu a může být připravena v jakémkoliv jazyce, ale překlad do ruštiny se doporučuje. Faktura by měla obsahovat jména a adresy prodejce a příjemce, místo a datum vydání, číslo faktury, země původu, dopravní informace, podmínky dodávky a platby, počet a druh balení, přesný popis zboží, číslo celního sazebníku, množství zboží, hrubá a čistá hmotnost, jednotkové ceny a částky v zahraniční měně, razítko a podpis prodávajícího, číslo smlouvy a datum vydání. Dalším dokladem je Osvědčení o původu, které potvrzuje původ dováženého zboží, obstarává se na výslovné požádání dovozce a je vydáván celními orgány. Můžeme také potřebovat dokument, který má název Obsah balení a obsahuje údaje o zásilce a slouží jako základ pro celní zacházení se zbožím. Tento dokument se však nemusí vystavovat samostatně, pokud jsou tyto údaje zahrnuty v obchodní faktuře. V neposlední řadě to může být i Obchodní osvědčení o registraci, kdy tento dokument potvrzuje úmysl společnosti vykonávat zde podnikatelskou činnost. [11]

Doporučení podle agentury CzechTrade jak obchodovat s ruskými obchodníky:

- jednat ruštinou, mladší generace používá i angličtinu a je zcestovalá, má přehled o zahraniční nabídce, z toho vyplývá důležitost být na jednání důkladně připraven,
- počítat s osobními pohovory,
- mít připravené obchodní nabídky v různých dodacích paritách a valutách, doporučit klientovi možnost financování ze zdrojů zahraničních bank, protože zde jsou úrokové sazby nižší,
- očekávat vyjednávání o cenách a ostatních podmínkách,
- stvrzovat důležité dohody písemně, nepřístupovat na věci, které nelze ovlivnit,
- využívat podpory českých firem působících na ruském trhu,
- připravit vizitky, katalogy a prospekty nejlépe v duální verzi, projeví se tím náš zájem o ruský trh,
- vnímat účinnost místních zákonů, které doplňují a upravují federální zákony,
- vybavit zboží popisy a návody v ruském jazyce,

- nespěchat ohledně termínů, neplánovat obchodní jednání na konec roku ani na první polovinu ledna a května, Rusové totiž slučují dovolenou se státními svátky. [13]

Dále následuje doporučení v 6 krocích, jak úspěšně vstoupit na ruský trh.

1. Provést marketingový průzkum, který je důležitý zejména proto, že společnost NH Glass svoji produkci nikdy nevyvážela na ruský trh. Jak již bylo zmíněno, lze při tomto kroku využít i odborné agentury, které posoudí konkurenceschopnost výrobků na trhu, zhodnotí reálné i potencionální možnosti a zanalyzuje tendence trhu a minimalizuje rizika.

2. Přizpůsobit produkci specifickým podmínkám na zdejším trhu, uvědomit si přednosti a bariéry. Může zde být například problém i s obchodní značkou, která může být pro ruské zákazníky obtížně vyslovitelná a zapamatovatelná.

3. Dostat se do podvědomí ruských zákazníků, nejlépe oslovováním napřímo přes ruský internet. Kvalitní webové stránky v ruštině jsou nejlepším způsobem ke zviditelnění firmy.

4. Vytvořit údernou nabídku té produkce, která je na ruském trhu nejžádanější a zdůraznit její přednosti a když se podaří navázat s ruským partnerem dobré obchodní vztahy, je zde větší pravděpodobnost uchycení i méně žádanější produkce.

5. Využít odborné pomoci při oslovení potencionálních ruských zákazníků napřímo a s tím související získávání zakázek přímo od ruských zákazníků.

6. Minimalizovat rizika a dodržovat dohodnuté platební lhůty. [32]

### **6.1.1 Postavení Ruska k českému sklu**

Patrný zájem rusů o český křišťál byl vždy vidět například při nákupech během turismu. V posledních letech však tyto nákupy klesají, zejména proto, že si ho jednoduše mohou koupit doma. Do Ruska se totiž stále více české sklo dováží a pro Rusy je tak víc dostupnější. Odpadají dopravní náklady a nepříjemnosti s případným rozbitím během cesty. [8] Společnost jako je NH Glass má na ruském trhu velice dobré šance jak prorazit a to hlavně díky své kvalitě. Přesto by ale vstup na tento trh neměla brát na lehkou váhu. Jak již bylo řečeno, je to velký a nepředvídatelný trh, který je třeba důkladně prozkoumat a přizpůsobit se mu.

## 6.2 Německý trh

Německo s 80,3 miliony obyvatel patří k nejrozvinutějším ekonomikám světa a je zároveň největším českým obchodním partnerem, směřuje sem totiž celá třetina celkového českého vývozu. [22] Přes tyto klady má však německý trh i mnoho problémů, zejména byrokratického rázu. Překážkou je německé zákonodárství, které přes právní normy upravuje dovoz, konkrétně požadavky na balení, hygienické předpisy, plnění norem, certifikátů apod. Německo také v poslední době postihuje výrazně zhoršená platební morálka, insolvence se týká jak malých a středních firem, tak i velkých společností. Co se dál týká plateb, od německých partnerů raději neočekávejme placení předem, běžná splatnost faktur se zde pohybuje i kolem 90 dnů. Lze ale získat informace o hospodaření firem, s kterými plánujeme spolupracovat a to opět přes specializované firmy. [1] V Německu to je například firma Buergel, která se specializuje na obchodní informace, poskytuje také podrobné a současné úvěrové informace a správu adres. [29]

Protože Německo patří do celního území EU, vzájemné dodávky nepodléhají celní kontrole a nevybírají se z nich ani celní dávky. Platí zde také harmonizovaný systém popisu a číselného označování zboží. [1]

Další otázkou při rozboru tohoto trhu, je jak na něm uspět. Vstupující firmy by měly dbát na základní požadavky německých partnerů jako je zajištění logistiky, garantovat záruky za výrobek, mít potřebné certifikáty a licence, dochvilnost, dodržovat dohodnuté podmínky a termíny. Pro nepřímou komunikaci je ideální kombinace e-mail, pošta a telefonát. Co se týče přímé komunikace, nejlepší je komunikovat německy, případně anglicky. V případě, že se bude jednat o klíčové jednání, doporučuje se vést jednání v angličtině, tím se odstraní jazyková převaha německého partnera.

Další bariéry na německém trhu můžeme spatřovat v nedostupnosti umístění vhodné reklamy a propagace našeho produktu. Pro malé a střední podniky je inzerce v tištěných i elektronických médiích drahá. Například celostránková reklama v hospodářském deníku se může vyšplhat až na 25 tisíc Euro (v přepočtu je to přes 680 000 Kč). [2] Proto by měla společnost jako je NH Glass dbát na perfektně zpracované webové stránky a využívat také nabízení své produkce na oborových veletrzích

Naopak má budoucí spolupráce s Německem značné výhody v tom, že může přinést i společnou spolupráci na třetích trzích, mimo to je láká naše kvalita a nízké ceny za dopravu zboží. [22]

Nyní následuje deset doporučení pro obchodování s Německem:

1. Být na jednání připraven, hlavně co se týče stylu jednání. Němci jsou charakterističtí svou věcností, přímostí a odměřeností, nebojí se jít do konfliktu. Hodí se s nimi také argumentační vybavenost.
2. Při komunikaci s německými partnery se doporučuje nezabývat se detaily, jednat bod po bodu a rozlišovat priority a nepodstatné věci.
3. Další důležitou roli hraje již zmíněný dobře zpracovaný web a propagační materiály, což se postará o prezentaci firmy.
4. Více telefonovat než psát e-maily, dá se tak zjistit víc o německém partnerovi.
5. Spoléhat se spíše na znalost němčiny než angličtiny, protože v malých a středních firmách se bez němčiny nelze obejít.
6. Nepodceňovat znalost informací německého partnera a nenasazovat zbytečně ceny. Mají dobrý rozhled díky své konkurenceschopnosti a pozici jednoho z největších exportérů na světě.
7. Německo je sice blízký trh, ale náročný na kvalitní design, inovace a prodejní argumenty.
8. V prvopočátcích je levnější a rychlejší cesta, jak se dostat na německý trh, využít obchodního zástupce s již vybudovanými distribučními kanály. [13]

### **6.3 Rakouský trh**

Rakousko je stejně jako Německo členem EU a proto zde platí stejná pravidla volného pohybu zboží. Pro svou blízkou polohu a dobrým ekonomickým vztahům bylo Rakousko vždy předním obchodním partnerem, ale po vstupu ČR do EU se Rakousko stalo jedním z největších odbytišť českých výrobků. V této zemi žije 8,4 milionů obyvatel. [13]

Po zavedení Eura v této zemi se při obchodování provádí platební styk v této měně. Nejčastějšími platebními podmínkami je dokumentární inkaso a placení proti dokumentům. Obecně platí, že platební morálka rakouských firem je poměrně dobrá. Ale pro vlastní

bezpečnost se doporučuje ověření solventnosti budoucích obchodních rakouských partnerů a preventivně začleňovat do obchodních smluv doložku „výhradní vlastnictví“, která dává přednostní právo na úhradu pohledávky při případném uvalení konkurzu na rakouskou firmu.

Náklady na propagaci se v Rakousku pohybují mnohem výše než v České republice a nejvíce se reklamy výrobců a podnikatelů dají spatřit v televizi a tisku, proto se o českých výrobcích příliš neví. Kdyby však měl český exportér snahu a dost financí na umístění své reklamy, lze získat informace o vydavatelích, cenách inzerce a tiskovinách zjistit u Svazu rakouských vydavatelů novin. [4]

Deset doporučení pro obchodování s Rakouskem:

1. Při zavádění výrobku na rakouském trhu se nebát vysoké přidané hodnoty.
2. Opět dbát na přípravu kvalitních propagačních materiálů a internetových stránek v německém jazyce.
3. Rakouští obchodníci upřednostňují osobní schůzky sjednané tři až čtyři týdny předem.
4. Při jednáních očekávají vystupování na evropské úrovni, otevřenost a poctivost, dodržování zavedených obchodních tradic a komunikace v němčině.
5. V Rakousku dbají při jednání na důslednost, dobře si prověří své obchodní partnery, proto nemá smysl příliš nadsazovat ceny a případné změny je dobré jasně zdůvodnit.
6. Nepodceňovat bonitu tohoto obchodního partnera a ověřit si ji, platební morálka zde není jedna z nejlepších.
7. Věnovat zvýšenou pozornost při uzavírání smluv, případně je konzultovat s právníky, kteří se pohybují v rakouském právu.
8. V Rakousku je rozšířená spolupráce s odborníky ze všech odvětví. Těchto obchodních zástupců je více než devět tisíc a ročně zprostředkovávají obchody za 17,5 mld. EUR. [13]

## **6.4 Zájem Německa a Rakouska o české sklo**

Každý rok probíhá v německém Frankfurtu nad Mohanem veletrh Ambiente, kde české sklářské firmy představují své výrobky ze skla, křišťálu, porcelánu a také bižuterii. V roce 2013 zde vystavovalo na 40 českých vystavovatelů. [7] Je to veletrh spotřebního zboží

z 90 zemí světa. České sklo se zde vystavuje v tradiční podobě, ale i v současných trendech. O české produkty zde projevují zájem jak Němci, tak Rakušané. [21]

## 6.5 Komparace vybraných trhů

Srovnání vybraných trhů, které je zpracováno v tabulce 7, je provedeno na základě údajů získaných o ruském, rakouském a německém trhu. Bodové ohodnocení je určeno v rozmezí od 1 do 5, kde 1 představuje nejlepší možné ohodnocení a 5 nejhorší.

Tabulka 7: Porovnání vybraných trhů

	<b>Rusko</b>	<b>Německo</b>	<b>Rakousko</b>
Vstup	5	3	2
Velikost trhu	1	3	4
Vztah k ČR	1	1	1
Jazyková bariéra	2	3	2
Propagace	4	5	4
Dostupnost proexportních agentur	1	1	1
Platební morálka	3	4	3
<b>Celkem</b>	<b>17</b>	<b>20</b>	<b>17</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Porovnáním vstupů na trh Ruska, Německa a Rakouska vychází jako nejobtížnější vstup na ruský trh. Rusko je oproti Německu a Rakousku, které sousedí s Českou republikou, mnohem vzdálenější a tím pádem náročnější na dopravu. Není součástí Evropské unie a neplatí zde volný pohyb zboží, proto je vstup na tento trh náročnější na administrativní a obchodní bariéry. Německo a Rakousko jsou v tomto ohledu mnohem přístupnější, akorát Německo je nechvalně známé svými byrokratickými překážkami, proto obdrželo bodové ohodnocení 3. Nejlepší bodové ohodnocení by dosáhl místní trh, protože zde není téměř žádné omezení.

Srovnání velikosti trhů se odvíjí od toho, že Rusko je největší zemí světa, proto si zaslouží 1. Je to země, která má přibližně 140 milionů obyvatel a její nenasycenost dává příležitosti mnoha oborům světového obchodu. Německo, které obývá 80,3 milionů obyvatel je zhruba na polovině oproti Rusku, proto má bodové ohodnocení 3 a Rakousko s 8,4 miliony obyvatel 4, protože 5 by patřila zemím, které by byly menší než Rakousko.

Všechny porovnávané země mají vztah k ČR na nejlepší možné úrovni. Rakousko a Německo patří do elity české zahraniční spolupráce a v Rusku posledních letech český vývoz stabilně roste.

Co se týče jazykových bariér, jsou na tom všechny země obdobně. Každopádně všude by měla stačit angličtina, se kterou nebudou mít zahraniční partneři komunikační převahu. Vyskytují se ale případy, kdy je vyžadován při komunikaci v malých a středních firmách národní jazyk, nejvíce se to týká Německa, které z tohoto důvodu obdrželo bod 3.

Propagace českého zboží v zahraničí je ve všech případech drahou záležitostí a doporučuje se maximálně využít sílu internetu a dobře zpracovaných webových stránek. Úplně nejhůř z toho však vyšlo Německo s bodovým ohodnocením 5, protože ceny kolem reklamy se zde pohybují nejvýše.

Český exportér se může vždy obrátit na české agentury, které jsou schopny pomoci rozjíždět zahraniční spolupráci a v některých případech se může obrátit i na zahraniční agentury dané země.

Platební morálka se nejhůře projevuje u Německa, které dostalo bodové ohodnocení 4, platby se v poslední době neustále zhoršují a čím dál více se firmy dostávají do insolvenčního řízení. Rusko i Rakousko obdrželi 3, obecně platí, že platební morálka je v těchto dvou zemích na průměrné úrovni.

Po celkovém sečtení bodového ohodnocení vyšlo nejlépe Rusko a Rakousko se stejným počtem bodů, celkově se dá však říct, že všechny tři země jsou na tom dost podobně. Liší se nejvíce vstupními bariérami a velikostí trhu, kde se nejvíce odlišuje Rusko.

## 7 ZPRACOVÁNÍ NÁVRHU

### 7.1 Návrh na vstup na zahraniční trhy

Pro středně velkou firmu jako je NH Glass s. r. o. je vstup na zahraniční trhy zásadním krokem do budoucna. Dnes vyvází přímo do jedné země, u které nemá jistotu, že vztahy s ní budou stále dobré a že bude stále zajišťovat odbyt. Dalším důvodem je také to, že z této firmy zboží směřuje do zahraničí převážně i přes české firmy, které od společnosti odebírají zboží a také tržby budou vypadat jinak, když odpadne mezičlánek. České sklo vždy bylo jedním z nejvyváženějších artiklů do zahraničí, proto by ani tato společnost neměla příliš dlouho zvažovat vstup na další mezinárodní trhy.

Rusko je ze tří uvažovaných zemí nejhůře přístupným trhem, protože se jedná o zemi mimo EU a je mnohem vzdálenější, ale tento je trh tak velký, nenasycený a vůči České republice otevřený, že při důkladném průzkumu a by neměl být tak velký problém upevnit vazby s ruskými odběrateli. Navíc existuje mnoho proexportních agentur, které se zabývají prorážením českých podniků do třetích zemí a pomáhají jim důkladně se připravit i konkrétně na obchodování s Ruskou federací. Co také hraje do karet těmto sklárnám je fakt, že Rusové vždy jevíli zájem o české sklo a stále více se do Ruska dováží, NH Glass může tyto řady jen rozšířit.

Zájem Německa a Rakouska o české sklo zde není tak silný jako v Rusku, ale spolupráce s těmito trhy není nijak obtížná. Stálo by za pokus zjistit nějaké informace o tamějších zákaznících a pokusit se s nimi navázat kontakt například prostřednictvím firem, ve kterých dříve pracoval majitel firmy nebo zkusit získat informace od českých firem, které odebírají sklo od firmy NH Glass a sami pak dále vyvázejí do zahraničí. Obě země mají víceméně podmínky stejné, protože jsou členskými státy EU stejně jako Česká republika. Spojuje je například také to, že v obou zemích není příliš snadné dostat se do podvědomí místních obyvatel, protože náklady na propagaci jsou zde celkem vysoké. Liší se ale ve vnitřních podmínkách a to zejména Německo, které má výrazné administrativní překážky a nepříliš dobrou pověst v oblasti platební morálky. Vhodné je zde doporučení, aby si firma získala potřebné informace o hospodaření potenciálních německých, ale i rakouských partnerů a dokázala je správně využít.



## ZÁVĚR

Sklářský průmysl je tradičním průmyslovým oborem České republiky, ve kterém převažuje stále rostoucí vývozní obchodní politika. Společnost NH Glass s. r. o. vyrábí kvalitní ručně broušený olovnatý křišťál a podle zjištěných informací by proražení na nové trhy mělo přinést trvalejší spolupráci, i když to zpočátku nemusí být jednoduché.

V této bakalářské práci je popsáno, jak s potencionálními obchodními partnery jednat, na co si dát pozor při vstupu na nové trhy a jaké má společnost možnosti z hlediska podpory podnikání. První tři kapitoly seznamují s obecně známými fakty o zahraničním obchodě. Čtvrtá kapitola se věnuje sklářskému průmyslu, jeho vzniku a vývoji na našem území ve 20. století. Součástí této kapitoly je také struktura popisovaného průmyslu, která se dělí na 5 kategorií a postavení sklářství v současnosti. Ze skutečnosti, že Česká republika je silně proexportní země a podle zjištěných informací vyplývá, že firma jako je NH Glass s. r. o. se na trhu udrží jen v případě, že bude rozšiřovat svou nabídku na mezinárodní trhy. Podle údajů od společnosti, které jsou obsaženy v kapitole páté, je kladným zjištěním, že společnosti si je tohoto kroku vědoma.

Proto při hledání tématu mi bylo společností navrženo téma „Vývoz českého skla do zahraničí“ s tím, že by bakalářská práce měla společnosti podat obrázek o tom, jak se na vybraných trzích orientovat. Šestá kapitola se tedy zabývá právě tímto problémem, tedy rozbořem budoucích trhů, kam by chtěla společnost vstoupit. Podle provedené komparace vybraných třech trhů byl vytvořen závěr, že z hlediska určených kritérií se Rusko, Rakousko a Německo od sebe příliš neliší. Zásadní rozdíl je ve vstupních bariérách a velikostí ruského trhu.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] *Aktuality* [online]. 2014 [cit. 2014-02-03]. Dostupné z: <http://www.export.cz/>
- [2] *ASOCIACE SKLÁŘSKÉHO A KERAMICKÉHO PRŮMYSLU ČR* [online]. © 2013 [cit. 2013-12-04]. Dostupné z: <http://www.askpcr.cz>
- [3] BUCHTA, M. *Mezinárodní management a marketing*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008, 132 s. ISBN 978-80-7395-109-2.
- [4] *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. © 1997-2014 [cit. 2014-02-03]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/>.
- [5] Centrum evropských studií. *Rusko jako strategický trh pro české exportéry a investory* [online]. 2009 [cit. 2014-02-03]. Dostupné z: <http://ces.vse.cz/wp-content/samsonyan1.pdf>
- [6] *Cla. Cla* [online]. 2013 [cit. 2013-11-24]. Dostupné z: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/customs/index\\_cs.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/customs/index_cs.htm)
- [7] *České sklo opět na vzestupu? | EkonTech.cz* [online]. 2014 © [cit. 2014-02-03]. Dostupné z: <http://www.ekontech.cz/clanek/ceske-sklo-opet-na-vzestupu>
- [8] *České sklo již není tak žádaný suvenýr jako dříve - Aktuálně.cz* [online]. 1999 – 2014 © [cit. 2014-02-03]. Dostupné z: <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/nakupy/clanek.phtml?id=749908>
- [9] *Českým firmám se zalíbila spolupráce s Rusy, vývoz roste; Ekonomika; Česká televize* [online]. © 1996 – 2014 [cit. 2014-02-03]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/223233-ceskym-firmam-se-zalibila-spoluprace-s-rusy-vyvoz-roste/>
- [10] DRAHOTOVÁ, O. KIRSCH, R. *Historie sklářské výroby v českých zemích 2. díl*. 1.vyd. Praha: Academia, 2003, 483 s. ISBN 80-200-1069-6.
- [11] *European Commission : Market Access database : Procedures and Formalities* [online]. 2014 [cit. 2014-02-03]. Dostupné z: <http://madb.europa.eu/madb/datasetPreviewIFpubli.htm>

- [12] FOJTÍKOVÁ, L. *Zahranichně obchodní politika ČR: Historie a současnost*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009, 246 s. ISBN 978-80-7400-128-4.
- [13] *Hlavní stránka | CzechTrade* [online]. © 2009 – 2013 [cit. 2014-02-03]. Dostupné z: <http://www.czechtrade.cz/>
- [14] Jak na DPH a obchody se zahraničím - *Podnikatel.cz. Jak na DPH a obchody se zahraničím* [online]. © 2007 – 2013 [cit. 2013-11-28]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/dph-a-obchody-se-zahranicim/>
- [15] JANATKA, F., HÁNDL, J., NOVÁK, R. *Obchodní operace ve vývozu a dovozu*. 1. vyd. Praha: CODEX Bohemia, s. r. o., 1999, 408 s. ISBN 80-85963-94-9.
- [16] Krize ve sklářství? – *CZECHDESIGN.CZ Krize ve sklářství?*[online]. 2009 [cit. 2013 11-22]. Dostupné z: <http://www.czechdesign.cz/index.php?status=c&clanek=1838&lang=1>
- [17] KUBIŠTA, V. *Mezinárodní ekonomické vztahy*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009, 375 s. ISBN 978-80-7380-191-5.
- [18] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní obchodní operace*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 244 s. ISBN 978-80-247-1590-2.
- [19] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, 200 s. ISBN 978-80-247-2986-2.
- [20] *NH Glass Bohemia* [online]. ©2012 [cit. 2014-02-03]. Dostupné z: <http://nhglass.cz/cs/>
- [21] *Němci a Rakušané poznávají české umění a české sklo - Deník.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-02-03]. Dostupné z: <http://www.denik.cz/zajimavosti/zahranicni-sousedepoznavaji-ceske-umeni-a-ceske-sklo-20130214-yz04.html>
- [22] *Německý trh nabízí řadu příležitostí | Freshmarketing.cz* [online]. 2009 - 2011 [cit. 2014-02-03]. Dostupné z: <http://freshmarketing.fontai.net/clanky/nemecky-trh-nabizi-radu-prilezitosti>
- [23] *O společnosti - European Business Consortium S.E.* [online]. © 2011 – 2014 [cit. 2014-02-03]. Dostupné z: <http://www.business-consortium.cz/o-spolecnosti/>

- [24] Pozor, křehké! - E15.cz / euro. *Pozor, křehké!* [online]. 2013 [cit. 2013-11-22]. Dostupné z: <http://euro.e15.cz/profit/pozor-krehke-2-954348>
- [25] *Radio Praha - České sklářství bylo odjakživa orientované exportně, růst vývozu se čeká i v roce 2014* [online]. © 1996–2014 [cit. 2014-02-03]. Dostupné z: <http://www.radio.cz/cz/rubrika/ekonomika/ceske-sklarstvi-bylo-odjakziva-orientovane-exportne-rust-vyvozu-se-ceka-i-v-roce-2014>
- [26] Sklářský průmysl v ČR &mdash; Ptejte se knihovny. *Sklářský průmysl v ČR* [online]. © 2004-2013 [cit. 2013-11-22]. Dostupné z: <http://www.ptejteseknihovny.cz/uloziste/aba001/2007-2009/sklarsky-prumysl-v-cr>
- [27] SVATOŠ, M. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 368 s. ISBN 978-80-247-2708-0.
- [28] ŠUBERT, M. *Incoterms 2010: pravidla ICC pro použití dodacích doložek ve vnitrostátním a mezinárodním obchodě*. Praha: ICC Česká republika, 2010, 184 s. ISBN 978-80-903297-9-9.
- [29] *Über uns | Bürgel Wirtschaftsinformationen* [online]. 2014 [cit. 2014-02-03]. Dostupné z: <http://www.buergel.de/de/ueber-uns>
- [30] Vnitřní trh Evropské unie | BusinessInfo.cz *Vnitřní trh Evropské unie* [online]. 1997-2013 [cit. 2013-11-28]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/vnitri-trh-evropske-unie-5159.html#!&chapter=1>
- [31] Zahraniční obchod - Měšec.cz. *Zahraniční obchod* [online]. © 1998 – 2013 [cit. 2013-11-28]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/dane/ekonomika/pruvodce/zahranicni-obchod/>
- [32] *Zakázky z Ruska, vstup na ruský trh, vývoz - export do Ruska - EBC S.E.* [online]. © 2011 – 2014 [cit. 2014-02-03]. Dostupné z: <http://www.zakazky-rusko.cz/>
- [33] Zpracovatelský průmysl I ČR | Geografický web. *Zpracovatelský průmysl IČR* [online]. 2010 [cit. 2013-11-22]. Dostupné z: <http://www.hajduch.net/cesko/zpracovatelsky-prumysl-1>