

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Katedra obchodu**

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání



**VSTUP FIRMY NA ZAHRANIČNÍ TRH Z HLEDISKA
VYBRANÉHO PRODUKTU**

Vedoucí bakalářské práce

Autor

Ing. Lucie Tichá, Ph.D.

Jana Ochotná

2007

Místo pro podepsané zadání

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Lucii Tiché, Ph.D. za odborné vedení, cenné připomínky, podněty a profesionální náhled při vypracování této práce.

Dále děkuji firmě Dvůr Lnáře, s.r.o., jmenovitě panu Ing. Vaníčkovi a paní Lukášové za poskytnuté informace, ochotu a čas, který se mnou strávili při konzultacích.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně pod vedením Ing. Lucie Tiché, Ph.D. a uvedla v seznamu literatury všechny použité literární zdroje.

V Českých Budějovicích 4. 4. 2007

.....
vlastnoruční podpis autora

OBSAH

1. ÚVOD.....	7
2. CÍLE A METODIKA PRÁCE.....	9
2.1. Cíl práce.....	9
2.2. Metodika práce	9
3. LITERÁRNÍ PŘEHLED	12
3.1. Formy vstupu podniků na mezinárodní trhy.....	12
3.1.1. Nejjednodušší formy vstupu	12
3.1.2. Kapitálově nenáročné formy vstupu.....	16
3.1.3. Kapitálově náročné formy vstupu.....	18
3.2. Strategická podniková rozhodování jako východisko pro mezinárodní aktivity.....	19
3.2.1. Koncepce mezinárodního marketingu.....	19
3.2.2. Průzkumové a přípravné práce související s vývozem a dovozem zboží.....	20
3.2.3. Volba strategie pro vývoz a dovoz zboží.....	21
3.3. Obchodní politika.....	24
3.3.1. Faktory ovlivňující obchodní politiku státu.....	25
3.3.2. Nástroje obchodní politiky.....	27
3.3.3. Společná politika EU.....	28
4. VLASTNÍ PRÁCE.....	29
4.1. Charakteristika firmy.....	29
4.1.1. Předmět podnikání.....	29
4.1.2. Charakteristika hlavní činnosti firmy.....	30
4.1.3. Organizační struktura firmy.....	31
4.1.4. Zhodnocení výsledků firmy.....	31
4.2. SWOT analýza.....	32
4.2.1. Matice SWOT analýzy.....	34
4.3. PEST analýza.....	37
4.4. Porterův model.....	39
4.5. Nezbytné součásti efektivního fungování firmy.....	41
4.5.1. Vhodné nástroje marketingového mixu, které by firma měla využívat nejen při vstupu na zahraniční trhy.....	41
4.6. Předpoklady firmy pro vstup na zahraniční trhy.....	42
4.7. Základní údaje o potenciálních zahraničních trzích.....	43
4.8. Stanovení vhodné strategie vstupu na zahraniční trh a její aplikace na sledovanou firmu.....	47

4.8.1. Ostatní možnosti vstupu na zahraniční trhy.....	48
5. ZÁVĚR.....	50
6. POUŽITÁ LITERATURA	52
SUMMARY.....	53

1. ÚVOD

V dnešní době můžeme říci, že činnost podnikání zahrnuje cestu hledání, objevování nových příležitostí na trhu, schopnost využít nové cesty a převzít riziko, které je spojeno s možným ekonomickým úspěchem i neúspěchem. Moderní svět je světem neustálých změn a nejistot. Dnešní podnikatel se s touto nejistotou musí umět vypořádat. Zvítězí ten, kdo se naučí využívat příležitosti na trhu a mnohdy i hrozby, které nejistota přináší. Nejistotu nechápejme jako pohromu, ale jako výzvu.

Neustále se zvyšující rychlost, dynamika, rozvoj nových technologií je jen několik z mnoha pojmů, kterými by se dala charakterizovat současná společnost. Společnost, jejíž základ tvoří informace a umění je využívat. Mnohé trhy dříve homogenní a celistvé se rozpadly v průběhu času na tzv. mikro trhy. Velké firmy, působící na trhu jako monopoly, byly často nahrazeny větším počtem menších firem a práce lidí byla postupně nahrazována prací strojů.

Jakýkoliv podnik, který chce dosáhnout úspěchu, je nucen k neustálému sledování vývoje společnosti, předpovědím budoucího vývoje, poučování se z chyb, úspěchů v minulosti a v neposlední řadě analyzování současného stavu. Podniky se musí přizpůsobovat měnícím se trendům na trhu, na kterém působí, měnit své strategie, nabízené produkty nebo služby.

V marketingovém pojetí není produkt chápán pouze jako nějaký hmotný statek. Produkt je třeba chápat jako jakýkoliv hmotný statek, službu nebo myšlenku, které se stávají předmětem směny na trhu a jsou určeny k uspokojení lidské potřeby nebo přání. Potřeby a přání jsou velmi složité kategorie a pokud produkt má být vyroben pro jejich uspokojení, musí mít vlastnosti odpovídající jejich charakteru. Tyto vlastnosti není možné redukovat pouze na užité, ale svými dalšími charakteristikami musí odpovídat určitému životnímu stylu, osobnosti

uživatele nebo uznávaným kulturním hodnotám budoucích kupujících a spotřebitelů.

Na trhy vstupuje a působí čím dál větší množství konkurenčních podniků. Naproti tomu stojí ne tak rychle rostoucí množství spotřebitelů. Podniky, které si neuvědomují význam marketingu, čelí hrozbě, že její zákazníci budou přetaženi konkurenčním podnikem.

V okamžiku, kdy se setkáváme se zahraničním partnerem blíže, začínáme si uvědomovat, že mezi námi existují značné rozdíly v chápání a hodnocení celé řady každodenních věcí. Příčinou rozdílného chápání mohou být jak historické tak geografické vlivy a podmínky.

Každý, kdo prodává výrobek, poskytuje služby, investuje nebo podniká v jiné zemi, by měl vedle svých odborných, jazykových, obchodních a jiných podobných znalostí ovládat i něco navíc. Je tím zmíněna znalost kultury dané země, ochota k získávání informací o kulturních odlišnostech, zvyklostech a o prostředí, ve kterém hodlá uskutečnit své záměry. Bez těchto vědomostí by nebylo možné se vyhnout případným nedorozuměním během obchodního jednání, kdy by jedna strana mohla považovat způsob jednání svého protějšku za neslušný nebo urážlivý. Znalost a využívání interkulturních rozdílů najde své uplatnění zejména v mezinárodním podnikání, především v oborech jako marketing, management, v souvislosti s řízením lidských zdrojů a také při kontaktech představitelů mezinárodních společností s obchodními partnery.

2. CÍLE A METODIKA PRÁCE

2.1. Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je analyzovat možnosti vstupu na trh z hlediska vybraného produktu.

Dalším cílem je provedení situační analýzy vybrané firmy pomocí metod: Porterova analýza konkurence, STEP analýza a SWOT analýza a následně vybrané firmě vybrat možnosti vstupu na zahraniční trh.

Pracovní hypotézy

- Uplatnění marketingu v mezinárodním obchodě je velice důležité;
- Hlavní činností podniku vstupujícího do mezinárodního prostředí je důležitá analýza trhu, kupujících, konkurence, vnějšího okolí a vnitřního prostředí podniku;
- Marketingová strategie nám dokáže určit trh na který se má podnik zaměřit;
- Po dobře provedeném výzkumu trhu může podnik mít dobrý důvod vstoupit na zahraniční trh.

2.2. Metodika práce

a) *Porterova analýza konkurence;*

b) *STEP (PEST) analýza;*

c) *SWOT analýza ;*

d) *Výzkum trhu – sběr dat.*

ad a) Porterova analýza konkurence

Tato metoda vychází ze systematického popisu vlivů působících na jednotlivé podniky vstupující a realizující své produkty na trhu. Porterův model pěti sil popisuje konkurenční okolí podniku. Cílem je nalezení takové pozice pro podnik, která by byla nejméně zranitelná. Obsahem analýzy je stanovení obchodní síly dodavatelů, obchodní síly odběratelů, rivalita mezi konkurenty, hrozby nových konkurentů a hrozby substitučních produktů.

Rivalita mezi konkurenty – zjistit jeho konkurenty, jestli zde dochází k rivalským tlakům a nebo naopak ke spolupráci.

Síla dodavatelů – zjistit, kteří dodavatelé mohou ovlivňovat a měnit cenu a kvalitu produktů.

Síla odběratelů (obdobné jako u dodavatelů) – zjistit jak mohou výrazným způsobem ovlivňovat ziskovost odvětví tlakem na cenu nebo kvalitu produkce.

Hrozby nových konkurentů – vysledovat vážnost hrozby vstupu nových konkurentů na stávající trhy.

Hrozby substitučních produktů – vyhledat jaké produkty nabízí konkurence, zda jsou substituty, jestli jsou pro odběratele výhodnější než produkty vybrané firmy.

ad b) STEP (PEST) analýza

Tato analýza je založena na zodpovězení 3 otázek:

- a) Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
- b) Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- c) Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Okolí podniku je závislé zejména na těchto 4 skupinách faktorů:

společenské – tyto faktory souvisejí s životní stylem lidí, demografií, příjmy apod.

technologické – tyto faktory souvisí s vývojem výrobních prostředků, materiálů apod.

ekonomické – souvisejí zejména s toky peněz, služeb, zboží, informací apod.

politické – mezi tyto faktory můžeme zařadit: stabilitu vlády, regulaci zahraničního obchodu, daňovou politiku, ochranu životního prostředí apod.

Může přispět k popisu skutečností důležitých pro vývoj externího prostředí. Jakým způsobem se mění uvedené faktory v čase. Může napomoci odhadnout vliv těchto změn na úroveň jejich důležitosti pro další aktivity podniku.

ad c) SWOT analýza

Tato analýza je základní metodou pro posouzení silných a slabých stránek podniku a příležitostí a ohrožení, která jsou závislá na vlivu vnějšího prostředí. Je otevřeným ohodnocením podniku. Účelem této analýzy není určit jakýkoliv druh silných nebo slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale zaměřit se na vyzdvižení těch, které mají strategický význam. To znamená, že je nutné vymezit faktory ovlivňující funkci podniku a dále také určit významnost jednotlivých faktorů a ohodnotit jejich dopad na výběr strategie. SWOT analýza je otevřeným hodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k deskripci celkové situace firmy.

SWOT analýza je použita pro posouzení situace firmy, analyzovat její současné postavení, její kapacity a schopnosti, najít výhody firmy vůči existující nebo potenciální konkurenci, vyhodnotit složky a aktivity firmy, které vytvářejí její silné a slabé stránky.

ad d) Výzkum trhu - sběr dat

Pomocí využití sekundárních údajů, získaných z řady existujících informačních zdrojů. Budou použity prameny dat např.: statistiky OSN a mezinárodních organizací, národní statistiky, zprávy ministerstev a průmyslových komor, ústavů pro výzkum veřejného mínění, statistické údaje, všeobecné informace o EU pro všechny subjekty působící v ČR, informace o spolupráci s firmami v oblasti ZO.

3. LITERÁRNÍ PŘEHLED

3.1. Formy vstupu podniků na mezinárodní trhy

Rozhodnutí o formě vstupu podniku na zahraniční trh je klíčovým rozhodnutím. Jde o to, zda podnik hodlá pouze výrobky vyvážet a dovážet či zda se rozhodne pro kapitálovou účast nebo jinou formu přítomnosti na zahraničním trhu.

3.1.1. Nejjednodušší formy vstupu

Obchodní operace - nejjednodušší formou vstupu na zahraniční trhy jsou tradiční vývozní a dovozní operace. Volba obchodní metody záleží na celé řadě faktorů. Mezi základní patří obchodně-politické podmínky, povaha zboží, povaha trhu, povaha obchodních partnerů, vztah nákladů k ceně a samozřejmě potřeby a přání zákazníků (Boyer, A., Hronová, S., Machková, H., 1995).

A) Obchodní metody

Po provedených průzkumových pracích, případně při jejich doplňování u opakovaných vývozů do zvolené oblasti, musí logicky dojít k tomu, že se vývozce na základě získaných informací rozhodne, jakým způsobem – jakou formou - bude zvolený trh zpracovávat. Dochází tedy k okamžiku označovanému v obchodním případě jako „**volba obchodní metody**“ . V úvahu obvykle přicházejí tyto možnosti (Janatka, F., Hándl, J., Novák, R., 1999):

- a) *Přímá obchodní metoda;*
- b) *Obchodní metoda nepřímá.*

ad a) Přímá obchodní metoda

Představují spojení výrobce se zákazníkem (tedy přímý prodej spotřebitelům). Z praktických zkušeností je známo, u některých specifických druhů obchodu nelze ani jiný způsob volit. Jsou to zejména:

- o Nabídky a prodej do veřejných soutěží – trendů. Jsou to zvláště vládní zakázky a zakázky veřejného či polosoukromého sektoru.
- o Prodej do oblastí, kde je naše zboží již tak dobře zavedeno. Zde není nutné zpracování trhu zástupcem nebo jiným prostředníkem (obvykle blízké trhy, které lze i fyzicky, tj. přímým jednáním, zpracovat přímo) (Janatka, F., Hándl, J., Novák, R., 1999).

ad b) Obchodní metoda nepřímá

Znamená prodej zboží a služeb s využitím třetích osob, ať už zástupců, prostředníků, kteří mohou být nezávislí, nebo si podnik může vytvořit vlastní zahraniční síť na bázi distributorské nebo zastupitelské, nebo prodej zboží obchodním dovozním firmám v zahraničí. Zprostředkovatelé jsou zejména velkoobchodníci, nikoli spotřebitelé či uživatelé zboží (Beneš, V., 2004).

- o U spotřebního zboží je naprosto typická , mezi výrobcem a spotřebitelem je řada mezičlánků (vývozce-zástupce-dovozce-distributor-velkoobchod-maloobchod).
- o Zpracování trhu s využitím zástupců – jde o nevýhradní či výhradní zástupce, o zapojení do servisní sítě včetně zajišťování náhradních dílů a dalších povinností.
- o Prodej zboží obchodním dovozním firmám v zahraničí – velkoobchodníkům. Této formě prodeje se obvykle nevyhneme u prodeje takového zboží, které je dále distribuováno do maloobchodní sítě (do této skupiny obchodních metod patří smluvní ujednání typu výhradní prodej).
- o Vlastní zahraniční síť – může mít různé formy např. majetkové účasti plnící funkci zástupce na trhu nebo jiná forma, zvolená

podle právních a obchodních podmínek na daném trhu (Janatka, F., Hándl, J., Novák, R., 1999).

B) Prostředník

Je subjekt, který obchoduje vlastním jménem, na vlastní účet a riziko. Použití služeb prostředníka může být výhodné pro malé a střední podniky, pro které je vývoz či dovoz okrajovou záležitostí a zřizování vlastního specializovaného oddělení by bylo příliš nákladné, případně pro podniky, které se záměrně specializují na výrobu a přenechávají obchodní činnost specializovaným firmám (Machková, H., Černošlávková, E., Sato, A., 2003).

Distributor – neboli prodejce, importér, velkoobchodník, dovozní podnik apod. Výhody prostředníka (v porovnání s prostředkovatelem) jsou pro vývozce v tom, že zaplatí kupní cenu a o další osud výrobku se nemusí starat. Vývozce není v kontaktu s konečným zákazníkem, a tedy o možnostech, potížích a kladech výrobků při konfrontaci s konkurencí se dovídá zprostředkovaně zpravidla v souvislosti s problémy. Někteří prostředníci dokonce brání vývozci v přímém kontaktu s odběrateli v obavě, aby nebyli přeskočeni a tak vyřazeni z obchodního případu. Hlavní problém je totiž velikost marže. Prostředník má snahu marži co nejvíce zvyšovat a vývozce snižovat (Beneš, V., 2004).

C) Výhradní (exkluzivní) prodejce

Funguje na základě smlouvy o výhradním prodeji. Dodavatel se v ní zavazuje, že zboží určené ve smlouvě nebude v určité oblasti dodávat jiné osobě než odběrateli, tj. výhradnímu prodejci. Ve smlouvě musí být vyhrazena oblast a druh zboží. Obchodní zákoník předepisuje pro tuto smlouvu písemnou formu. Jedná se o rámcovou smlouvu. Jednotlivé dodávky se pak realizují na základě samostatných kupních smluv (Boyer, A., Hronová, S., Machková, H. 1995).

Výhradní prodejce působí na trhu tak, že on je jako jediný oprávněn prodávat výlučně a) určitý výrobek na trhu, b) určitou firmu na trhu. Exkluzivita může mít obsah teritoriální nebo oborový (Beneš, V., 2004).

D) Obchodní zástupce (zprostředkovatel)

Je častým subjektem v oblasti zahraničního obchodu. Podstatou zastupitelské činnosti je vyvíjení aktivit, které vedou k uzavírání různých typů smluv, tj. zajištění příležitosti k uzavření smlouvy. Obchodní zákoník uvádí dva typy zastoupení:

- 1) *Smlouva o zprostředkování* - tento typ se používá při jednorázových obchodech.
- 2) *Smlouva o obchodním zastoupení* - zástupce se zavazuje dlouhodobě pro zastoupeného vyvíjet činnost směřující k uzavírání určitého druhu smluv.
 - o *Výhradní obchodní zastoupení* (zvláštní typ smlouvy o obchodním zastoupení) – zastoupený je povinen ve stanovené územní oblasti a pro určený okruh obchodů nepoužívat jiného obchodního zástupce a obchodní zástupce není oprávněn v tomto rozsahu zastupovat jiné osoby (Boyer, A., Hronová, S., Machková, H. 1995).

Zprostředkovatel může být označován jako zástupce, agent, reprezentant. Podstatné je, že jedná cizím jménem – jménem principála (vyvážejícího podniku nebo jeho organizace), a to na jeho účet (Beneš, V., 2004).

E) Komisionářské a mandátní vztahy

Komisionářskou smlouvou se komisionář zavazuje, že zařídí vlastním jménem pro komitenta na jeho účet určitou obchodní záležitost a komitent se zavazuje zaplatit mu úplatu.

Smlouvou mandátní se mandatář zavazuje, že pro mandanta na jeho účet zařídí za úplatu určitou obchodní záležitost uskutečněním právních úkonů jménem mandanta nebo uskutečněním jiné činnosti a mandant se zavazuje zaplatit mu za to úplatu (tato smlouva se uzavírá pouze mezi podnikateli).

Komisionářská smlouva se od smlouvy mandátní odlišuje tím, že mandatář jedná jménem mandanta a komisionář jedná jménem svým (Machková, H., 2003).

F) Piggybacking

Piggybacking¹ znamená spolupráci více firem ze stejného oboru podnikání v oblasti vývozu, při které obvykle velká a známá firma dává za úplatu menším firmám k dispozici své zahraniční distribuční cesty. Výhodou pro malé firmy je možnost využít jméno a zkušenosti velké firmy. Výhodou pro velkou firmu je možnost nabízet zákazníkům komplexní výrozkové škály a samozřejmě úplata, kterou získává od svých obchodních partnerů.

Formou piggybackingu je i případ, kdy si firmy ze stejného oboru podnikání navzájem poskytují distribuční služby (Pražská, L., Jindra, J., 2003).

3.1.2. Kapitálově nenáročné formy vstupu

V případě, že podnik nehodlá investovat v zahraničí, ale přesto chce v rámci rozvoje svých mezinárodních aktivit uplatnit své výrobky či služby na trhu jiným způsobem než klasickými vývozními operacemi, může si zvolit například formu

a) licence;

b) franchising;

¹ V některých odborných pramenech je tato metoda označována pojmem kangaroo.

- c) *smlouva o řízení;*
- d) *zušlechťovací operace;*
- e) *mezinárodní výrobní kooperace* (Machková, H., Černohlávková, E., Sato, A., 2003).

ad a) Licence

Termín licence označuje povolení, svolení činnosti, která není jinak dovolena. V oblasti práv k nehmotným statkům se využívá pro vyjádření svolení k užití nehmotného statku jinou osobou. Účastníky právního vztahu vzniklého z udělení licence označujeme jako poskytovatele – majitele výlučného práva – a nabyvatele (Machková, H., Černohlávková, E., Sato, A., 2003).

ad b) Franchising

Franchising je smluvní vztah mezi partnery, ve kterém franšizér poskytuje svou značku a právo užívat předmět podnikání své společnosti a nabyvatel franšízy (někdy označován franšizant) se zavazuje zaplatit smluvně stanovenou odměnu a dodržovat obchodní politiku poskytovatele. Hlavním důvodem pro rozvoj franchisingu je oboustranná výhodnost, a to jak pro velké firmy, tak pro živnostníky a malé firmy, které jsou nabyvateli franchšízy a které tvoří franchisingovou síť. Výhodou jsou nižší náklady než při samotném podnikání a pro malé firmy omezení podnikatelských rizik (Machková, H., Černohlávková, E., Sato, A., 2003).

Franchising je založen na obchodním vztahu mezi poskytovatelem koncese a jejím příjemcem, kterému je poskytováno právo realizovat zboží nebo službu s využitím obchodního jména poskytovatele za smluvně stanovených podmínek (Světlík, J., 2003).

Smlouva o franšíze je převod značky a práva k předmětu podnikání včetně know-how mezi franšizerem (poskytuje značku) a franšizantem, který si práva kupuje (Beneš, V., 2004).

ad c) smlouva o řízení

Je zvláštní smluvní typ, který užívají některé firmy z průmyslově vyspělých zemí. Předmětem smlouvy o řízení je poskytnutí řídicích znalostí a špičkových manažerů, obvykle na dobu určitou, na smluvním základě (může jít například o řízení výrobního závodu, o řízení v oblasti služeb, nejčastěji v hotelnictví anebo o poradenské služby) (Pražská, L., Jindra, J., 2003).

ad d) Zušlechťovací operace

Podstatou zušlechťovacích operací je zpracování nebo přepracování surovin, materiálů či polotovarů do vyššího stupně finality, případně do konečné podoby hotového výrobku

Zušlechťovací operace je možné dělit na operace aktivní a pasivní. Z hlediska zhotovitele jde o aktivní operaci v případě, že zahraniční objednatel dodá českému podniku materiál nebo polotovary k zušlechtění. Při pasivní zušlechťovací operaci je objednatelem například český subjekt, který dodává suroviny či polotovary do zahraničí a po zpracování je znovu dováží zpět do České republiky (Machková, H., Černošlávková, E., Sato, A., 2003).

ad e) Mezinárodní výrobní kooperace

Je založena na rozdělení výrobního programu mezi výrobce z různých zemí. Spolupráce může probíhat na různých úrovních. Kromě výrobní kooperace může být spolupráce zaměřena i do oblasti výzkumu a vývoje, distribuce a poskytování různých služeb. Díky mezinárodní spolupráci mohou dosáhnout snížení celkových nákladů a zvýšení konkurenceschopnosti na mezinárodních trzích (Machková, H., Černošlávková, E., Sato, A., 2003).

3.1.3. Kapitálově náročné formy vstupu

Kapitálově náročné formy vstupu na zahraniční trh jsou nejobtížnější skupinou vstupů podniku na zahraniční trhy. Rozhodnutí o kapitálovém vstupu na zahraniční trh vychází z dlouhodobé firemní strategie a musí být podloženo celou řadou analýz. Základními jsou portfolio investice a přímé investice (Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M., 2002).

A) Fúze, akvizice a investice na zelené louce

Jsou nejčastějšími formami přímých zahraničních investic. Investice na zelené louce je vybudování zcela nového provozu v zahraničí (Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M., 2002).

Fúze představují dohodu zahraničního a domácího podniku o splynutí v jediný podnik. Akvizice představuje převzetí podniku na základě koupě především formou zakoupení rozhodujícího objemu akcií, a tím převzetí kontroly nad řízením společnosti. Rozdíl mezi fúzí a akvizicí je někdy malý, a proto se uvádějí společně (Světlík, J., 2003).

B) Společný podnik (Joint Venture)

Je společným podnikem dvou či více podniků, které na základě smlouvy založí právnickou osobu, jejíž kapitál společně vytvářejí a na jejímž řízení se spolupodílejí (Světlík, J., 2003).

C) Strategická aliance

Alianci lze definovat jako spojení vybraných aktivit firem za předem jasně specifikovaným účelem. Jsou vytvářeny především velkými a kapitálově silnými podniky (Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M., 2002).

Strategická aliance je další možností spolupráce mezi českými a zahraničními firmami. Při vytváření strategických aliancí se

zahraničními podniky se využívá komplementárních, doplňkových schopností partnerů (Světlík, J., 2003).

3.2. Strategická podniková rozhodování jako východisko pro mezinárodní aktivity

Mezinárodní obchod a mezinárodní marketing zažívají v současné době prudký rozvoj, který ovlivňují zejména procesy liberalizace, internacionalizace a globalizace světové ekonomiky a využívání moderních technologií. Většina českých podniků si uvědomuje nutnost rozvoje mezinárodních aktivit a má zájem uplatnit své výrobky na zahraničních trzích (Machková, H., Černošlávková, E., Sato, A., 2003).

3.2.1. Koncepce mezinárodního marketingu

Při realizaci mezinárodních aktivit podniky obvykle vycházejí z jedné ze tří základních strategií. Jedná se o (Machková, H., Černošlávková, E., Sato, A., 2003):

- a) vývozní marketing (Export Marketing);*
- b) globální marketing (Global Marketing);*
- c) interkulturální marketing (Intercultural Marketing).*

ad a) Vývozní marketing

České podniky, které nemají velké kapitálové zdroje, využívají převážně koncepci vývozního marketingu. Podstatou vývozního marketingu je snaha podniku adaptovat obchodní politiku na podmínky jednotlivých trhů. Vývozní marketing realizují podniky, které začínají rozvíjet mezinárodní aktivity a vstupují na zahraniční trhy postupně. Při realizaci vývozního marketingu je obvyklý následující postup:

- o podnik si zvolí několik zahraničních trhů a provede výzkum trhu;
- o vybere si jednu zemi nebo geografickou zónu, kam bude vyvážet;
- o zvolí si obchodní metodu;
- o rozhodne se pro obchodní politiku a definuje marketingový mix;
- o vypracuje konkrétní nabídku pro zvolený trh.

Pro podniky, které využívají exportní marketing, je obvyklá orientace na geograficky blízké trhy a často pouze na jeden trh (Machková, H., 2003).

ad b) Globální marketing

Koncepce umožňuje firmám uplatnit na světovém trhu stejný typ výrobku a nabízet jej stejnému okruhu zákazníků. Globální koncepce je založená na používání jednotného marketingového postupu na všech trzích. Podmínkou pro realizaci globální marketingové strategie je existence velkých homogenních segmentů. Proto globální koncepce úspěšně uplatňuje například u některých průmyslových výrobků, u spotřební elektroniky, kosmetických výrobků nebo u nealkoholických nápojů. Tato koncepce je založena na třech předpokladech (Machková, H., 2003):

- o na světovém trhu dochází k homogenizaci potřeb a chování spotřebitelů;
- o spotřebitelé upřednostňují průměrné kvalitní výrobky za přijatelné ceny;
- o velkosériová výroba a uplatnění výrobků na světovém trhu snižují náklady.

ad c) Iinterkulturální marketing

Moderní trend směřuje ke koncepci interkulturálního marketingu. Firma je již ve fázi výzkumu a vývoje nových výrobků počítá s jejich uplatněním na světovém trhu a vyvíjí mezinárodní výrobky. Firmy zohledňují například sociálně-kulturní odlišnosti spotřebitelů a zaměřují se na relativně nenákladné adaptace v oblastech výrobkové a značkové politiky, cenové politiky (Machková, H., 2003).

3.2.2. Průzkumové a přípravné práce související s vývozem a dovozem zboží

K bezchybnému odvíjení budoucí obchodní operace (někdy označované jako obchodní případ) jsou nutné tzv. přípravné práce. Spočívají v řadě průzkumů, jejichž jediným cílem je „zmapovat“ vybranou odbytovou zemi či oblast po všech stránkách. U vývozu zboží, který má již vytvořené odbytové cesty a spojení, je třeba údaje u průzkumu dále doplňovat. Z praxe je známo, že tyto činnosti často podceňují a právě nekompletní informace, které vývozci před sjednáním smlouvy chybí, vedou nejčastěji k chybám a vzniku škod a poruch. U organizací, které začínají s vývozem do zahraničí, je uskutečnění průzkumů naprosto nezbytné (Janatka, F., Hándl, J., Novák, R., 1999) .

V rámci předkontraktní přípravy se provádí přednostně tyto průzkumy:

- o teritoriální průzkum;
- o obchodně politický průzkum;
- o průzkum devizového režimu;
- o zbožový (komoditní) průzkum;
- o technický průzkum;
- o spotřebitelský průzkum;
- o průzkum obchodního partnera;
- o průzkum konkurence;
- o průzkum obchodních a prodejních metod;
- o cenový průzkum;

- o průzkum platebních podmínek a nástrojů;
- o průzkum dopravních cest a prostředků;
- o průzkum forem podpory obchodu;
- o právní průzkum (Beneš, V., 2004).

3.2.3. Volba strategie pro vývoz a dovoz zboží

Vývozce musí často přizpůsobit exportní strategii zvláštnostem a vyspělosti trhu, na kterém hodlá realizovat své výrobky. Volba strategie záleží na celé řadě faktorů, jakými jsou například:

- a) obchodně – politické podmínky a ekonomické a právní prostředí;*
- b) charakter výrobku – výrobková politika;*
- c) výběr obchodního partnera;*
- d) hledisko efektivnosti.*

ad a) Obchodně – politické podmínky a ekonomické a právní prostředí

Důležité jsou jak smluvní, tak i autonomní nástroje obchodní politiky. Vývozce musí být velmi dobře obeznámen s celním a devizovým režimem v zemi vývozu, s kurzovou politikou, s netarifními nástroji (technické překážky, množstevní omezení, minimální ceny, antidampingová cla, dovozní přírážky atp.), s ekonomickou situací a s legislativou. Podniky při rozvoji vývozních aktivit využít různé nástroje proexportní politiky, například poradenství, cenově zvýhodněná školení, informační služby, účast na státem podporovaných zahraničních výstavách a veletrzích, zvýhodněné financování, pojištění různých typů rizik apod.

ad b) Charakter výrobku - výrobková politika

Výrobky členíme do dvou velkých skupin, na výrobky spotřební a výrobky průmyslové. Při vývozu u spotřebních výrobků se v distribučním řetězci objevuje řada obchodních mezičlánků. V případě průmyslových výrobků, výrobních zařízení a investičních celků bývá zvolen spíše přímý vývoz. Jeho použití vyžaduje dokonalou znalost technické a obchodní problematiky. Výhodou je možnost kontroly nad výrobkem, cenami, možnost realizace vlastní marketingové strategie na mezinárodních trzích. Tyto vývozy jsou realizovány na základě kupních smluv (Machková, H., Černošlávková, E., Sato, A., 2003).

Výrobková politika

Aby byla mezinárodní výrobková politika úspěšná a výrobek na trhu uspěl, je nutné vzít v úvahu existenci různých sociálně – kulturních, osobních a psychologických faktorů, které je ovlivňují (Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M., 2002).

Úspěšnost výrobku na mezinárodních trzích je podmíněna jak souhrnem jeho užitečných vlastností (technické parametry, jakost výrobku, balení, servis a další služby, které jsou s výrobkem spojeny), tak faktory do značné míry marketingovými (značka, estetické řešení, styl, image), které se musí odlišit od ostatních výrobků, které na trhu nabízí konkurence. K základním koncepčním rozhodnutím v oblasti mezinárodní výrobkové politiky patří rozhodnutí o míře adaptace výrobku na požadavky zahraničních trhů, o službách, které budou spolu s výrobkem zahraničním zákazníkům nabízeny, a o značce, která bude při mezinárodním podnikání používána (Machková, H., 2003).

A) Adaptace výrobků na technické požadavky

Podniky, které vstupují na zahraniční trhy, jsou povinny přizpůsobit své výrobky předpisům platným v zemi vývozu. Technické požadavky jsou často zneužívány, slouží jako nástroj na ochranu tuzemského trhu a tvoří tzv. technické překážky obchodu. Důležitou podmínkou vstupu ČR

do EU je i technická harmonizace českých norem s normami EU (Machková, H., 2003).

B) Značková politika

Velmi důležitým nástrojem marketingové strategie je i volba značky. Značka odlišuje produkt od konkurenční nabídky, a pokud je registrována, chrání její zneužití ze strany konkurence, pomáhá identifikaci produktu. Značka je i zárukou kvality, vyjadřuje image, bývá spojována s určitým životním stylem, společenským postavením a bohatstvím. Značka je také důležitým nástrojem komunikace se zákazníkem (Světlík, J., 2003).

V rámci strategie značkové politiky existují různé přístupy k užívání značek na trhu:

- o používání jedné značky pro všechny výrobky;
- o používání různých značek pro jednotlivé výrobní řady nebo druh produkce;
- o používání individuálních značek pro jednotlivé výrobky;
- o kombinace uvedených přístupů (Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M., 2002).

C) Balení výrobků pro mezinárodní trhy

Obal plní dvě základní funkce, a to jednak funkci ochrannou, a jednak má významnou komunikační funkci. Musí být zdravotně nezávadné a musí na nich být uváděna řada informací pro spotřebitele. Při rozhodování o koncepci balení je třeba vycházet z toho, zda se jedná o

výrobek nakupovaný impulzivně či o výrobek, u nějž převládá racionální kupní chování (Machková, H., 2003).

ad c) Výběr obchodního partnera

Je vždy pečlivě zvážit a opatřit si co nejvíce informací o jeho ekonomickém a právním postavení. Základní informace právního charakteru je možno získat z obchodního rejstříku. Ekonomické informace o solventnosti a solidnosti je vhodné získávat z více zdrojů, například od specializovaných informačních kanceláří, bank, obchodních oddělení českých zastupitelských úřadů, z denního odborného tisku, internetu apod.

ad d) Hledisko efektivnosti

Spočívá ve zvážení poměru vynaložených nákladů a rizik k docílené ceně. Podnik by měl zvážit, které trhy jsou pro něj nosné a perspektivní. Vývozce musí zvážit, zda je schopen zajistit celou logistiku (celní odbavení, mezinárodní přepravu, pojištění, skladování atd.) (Machková, H., Černošlávková, E., Sato, A., 2003).

3.3. Obchodní politika

Obchodní politika je celkovým souborem aktivit státu, kterými se snaží ovlivnit zahraniční obchod (Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M., 2002).

Obchodní politika je součástí státní regulace vnějších ekonomických vztahů. V praxi každá obchodní politika osciluje mezi dvěma krajními principy, a to mezi:

- a) liberalismem (svoboda obchodu);*
- b) protekcionismem (ochranářství).*

Kromě toho existuje obchodní politika dvoustranná (bilaterální) a mnohostranná (multilaterální) (Beneš, V., 2004).

ad a) liberalismus

Je chápán jako směr, při němž jsou více či méně rychle odstraňovány překážky obchodu, zároveň se zvyšují možnosti tuzemským výrobcům. Otevírání trhu zejména v ekonomikách, kde je vnitřní trh malý, vede ke zvýšení konkurence. Tento aspekt na jedné straně snižuje ceny, přináší zisky spotřebitelům, působí protiinflačně a vede k posílení cenové stability. Na druhé straně liberální přístup po jistou dobu působí jako faktor, která má restrukturalizační účinky a může vytvářet jisté sociální tlaky (Dvořák, P., 2001).

ad b) protekcionismus

Argumenty ochranářství spočívají zejména v existenci zranitelnosti hospodářství a důsledků z ní plynoucích. Skutečnost, že otvírání ekonomiky způsobuje vstup na trh zahraniční konkurence a tím i mnohdy likvidaci některých méně efektivních či slabších provozů lze chápat jako negativní jev. Jiným argumentem je obava z přílišné závislosti na dovozech, poukazuje se na to, že zranitelnost ekonomiky je z tohoto pohledu zvyšována i skutečností, že otevření ekonomiky bude mít významný vliv na makroekonomickou stabilitu (Dvořák, P., 2001).

3.3.1. Faktory ovlivňující obchodní politiku státu

Každý stát je při tvorbě své obchodní politiky ovlivňován faktory, které mohou mít u různých zemí odlišnou sílu a zároveň se může jejich působení prolínat. Mezi hlavní takové faktory patří:

a) teritoriální postavení státu;

- b) *hospodářské a politické vazby státu;*
- c) *ekonomická úroveň státu;*
- d) *ekonomický rozměr státu;*
- e) *hospodářská politika vlády* (Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M., 2002).

ad a) teritoriální postavení státu

Obchodní politika má vždy liberálnější charakter ve vztahu k zemím geograficky blízkým. Cílem státu je podpořit vzájemné obchodní toky odstraňováním překážek ve vzájemném obchodu.

ad b) hospodářské a politické vazby státu

Obchodní politika má liberálnější charakter ve vztahu k zemím, s kterými již má země určité hospodářské a politické vazby nebo s nimiž je hodlá v budoucnosti rozvinout.

ad c) ekonomická úroveň státu

Obchodní politika méně rozvinutých zemí mívá obvykle více protekcionistický charakter než je tomu u vyspělých zemí.

ad d) ekonomický rozměr státu

Země s malým ekonomickým rozměrem (velikostí HDP) mají obvykle, vzhledem k velikosti svého vnitřního trhu, větší zájem na volném obchodu, tj. liberálnější obchodní politice, než země s velkým ekonomickým rozměrem, které disponují velkým vnitřním trhem .

ad e) hospodářská politika vlády

Tvar hospodářské politiky vlády předurčuje i podobu obchodní politiky státu. Jestliže hospodářskou politiku určuje vláda, která preferuje vyšší či vysokou míru integrace státu do ekonomiky, pak lze předpokládat, že

tento přístup najde odraz i v méně či více protekcionistické obchodní politice, a to minimálně ve snaze chránit určitá odvětví. Naopak jestliže hospodářskou politiku koncipuje vláda liberálně orientovaná, pak lze očekávat i liberálně formulovanou obchodní politiku (Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M., 2002).

3.3.2. **Nástroje obchodní politiky**

Obvykle se nástroje obchodní politiky, kterými stát realizuje svou zahraniční politiku, rozdělují na:

- a) *smluvní nástroje obchodní politiky;*
- b) *autonomní nástroje obchodní politiky* (Dvořák, P., 2001).

ad a) smluvní nástroje obchodní politiky

Základem pro použití smluvních prostředků obchodní politiky je mezinárodní smlouva. Podle počtu smluvních stran určitého jednání se rozlišuje mezi dvoustrannou a mnohostrannou smlouvou (Dvořák, P., 2001).

Představují souhrn nejrůznějších smluv, dohod, ujednání, uzavřených mezi státy. Jsou projevem suverenity státu uzavírat s jinými zeměmi smluvní vztahy. Souhrn smluvních ujednání mezi zeměmi je také nazýván mezinárodním právem veřejným (Beneš, V., 2004).

ad b) autonomní nástroje obchodní politiky.

Autonomní nástroje jsou různá opatření vlád, vydávaná jednostranně s cílem upravit nebo ovlivnit vývoz nebo dovoz zboží. Lze je rozdělit na tarifní (cla) a netarifní (dovozní přírážka, množstevní omezení apod.) (Dvořák, P., 2001).

Autonomní nástroje vycházejí především ze zájmů vlastní ekonomiky při respektování uzavřených smluv a dohod s jinými zeměmi. Mohou působit pasivně (cla, kvantitativní restrikce, licenční řízení, devizové restrikce) a jejich cíl je omezit nebo dokonce zamezit přístupu zahraničních výrobků na domácí trh. Aktivní prostředky obchodní politiky umožňují a usnadňují vývoz. Mezi tyto prostředky patří vývozní

prémie, státní úvěry a desítky dalších prostředků, jimiž stát podněcuje vývoz hospodářských subjektů (Beneš, V., 2004).

3.3.3. Společná politika EU

V květnu 2004 vstoupila Česká republika do Evropské unie a tím se pro ni stala závaznou společná obchodní politika. Ta se v EU provádí na evropské úrovni.

Zásadní změna obchodní politiky ČR po vstupu do EU

Tvorba a provádění naší obchodní politiky prochází po vstupu ČR do EU zásadními věcnými i institucionálními transformacemi, relace našeho zahraničního obchodu nabývají zcela nových podob. Tak jako se změnilo postavení ČR v obchodních vztazích s členskými státy EU na jednotném vnitřním trhu EU, vystupuje ČR v nové roli i jako obchodní partner třetích zemí. Členstvím v EU se ČR formálně vzdala práva uskutečňovat vůči nim samostatnou obchodní politiku. Vůbec to však neznamena, že by rezignovala na zájmy, jež na třetích trzích má. Naopak. ČR má šanci nově a aktivně je prosazovat prostřednictvím struktur EU - prostřednictvím společné obchodní politiky EU (www.businessinfo.cz).

a) Bilaterální obchodní politika po vstupu ČR do EU

Důležitost a nezastupitelnost národní bilaterální obchodní politiky zůstává v ČR zachována i po vstupu do EU. Uzavírají se bilaterální dohody o spolupráci, fungují dvoustranné pracovní orgány, a to i na nejvyšší úrovni, přijímají se opatření nezbytná pro podporu obchodní činnosti a podobně. ČR se připojením k EU stala s řadou dalších zemí součástí celní unie. Vztahy ČR se všemi členskými státy EU jsou podřízeny režimu jednotného vnitřního trhu a vůči třetím zemím ČR uplatňuje společnou obchodní politiku EU (Beneš, V., 2004).

b) Mnostranná obchodní politika po vstupu ČR do EU

V oblasti tarifní politiky ČR převzala vnější celní sazebník EU. Stejný přístup v této oblasti je zachován u preferenčních dohod, kde ČR uplatňuje k jednotlivým třetím zemím celní sazby podle preferenčních sazeb EU (Beneš, V., 2004).

4. VLASTNÍ PRÁCE

4.1. Charakteristika firmy

Firma Dvůr Lnáře, s.r.o. byla založena 18. dubna roku 1997. Nachází se v okrese Strakonice přímo v obci Lnáře. Areál se skládá z provozní budovy, ve které je sídlo firmy, mají zde kanceláře jednatelů firmy a účetní. Zároveň se v budově nachází i kanceláře vedoucích jednotlivých útvarů, kteří ovšem převážnou část pracovní doby tráví v terénu.

Součástí areálu je i zámek Lnáře, který firma vlastní a ve kterém poskytuje nejen celoroční ubytování pro klienty, ale také možnost konání různých akcí, jakými jsou svatby, rodinné oslavy apod.

Areál firmy se skládá z:

- provozní budovy;
- zemědělských pozemků (140 ha, pole, louky);
- lesy (14 000 ha);
- haly (pro skladování osiva a genetický materiál rostlin);
- vodních ploch (545 ha, kde se chovají vodní živočichové, zejména ryby);
- firma také provozuje sádky, které se nacházejí ve vedlejší obci Tchořovice.

4.1.1. Předmět podnikání

Firma Dvůr Lnáře, s .r o. se zabývá těmito činnostmi:

- zemědělská výroba;
- živočišná výroba;
- výroba osiv, sadby a genetického materiálu rostlin;
- úprava, zpracování a prodej vlastní zemědělské výroby včetně výroby potravin z ní;

- chov ryb, vodních živočichů a pěstování rostlin na vodní ploše;
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej;
- ubytovací služby.

4.1.2. Charakteristika hlavní činnosti firmy

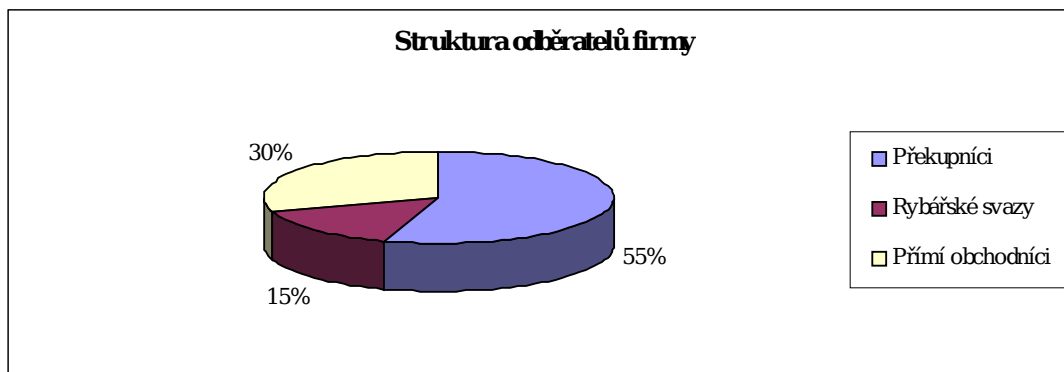
Hlavním předmětem podnikání analyzované firmy je chov a prodej ryb. Firma se orientuje zejména na chov těchto druhů ryb:

- kapři;
- lososovité ryby;
- líni, síhové;
- býložravé ryby;
- dravé ryby;
- ostatní ryby.

V druhové struktuře dominuje kapr (kolem 87 % z celkové produkce), za ním následují lososovité ryby (necelých 5%), býložravé ryby (necelá 4%) a tradiční exportní lín (necelá 2%). Vysoce ceněné dravé ryby mají prostředím limitované produkční podmínky (proto se jejich podíl pohybuje jen kolem 1%), v exportním trhu je však jejich úloha nezastupitelná.

Jelikož je firma stále ve stádiu růstu a objevování nových tržních příležitostí, prodává zatím svou produkci pouze na tuzemském trhu, zejména pak překupníkům (cca. 55% produkce), rybářským svazům (cca. 15%) a obchodníkům, prodejcům či přímo do obchodů (cca. 30%). Struktura prodeje během roku značně kolísá, zejména v zimních měsících je zvýšený odběr produkce přímými obchodníky (od poloviny listopadu do konce roku), kdy se odběr přímými prodejci zvyšuje až na 50% celkové produkce firmy.

Graf č. 1 – Struktura odběratelů firmy

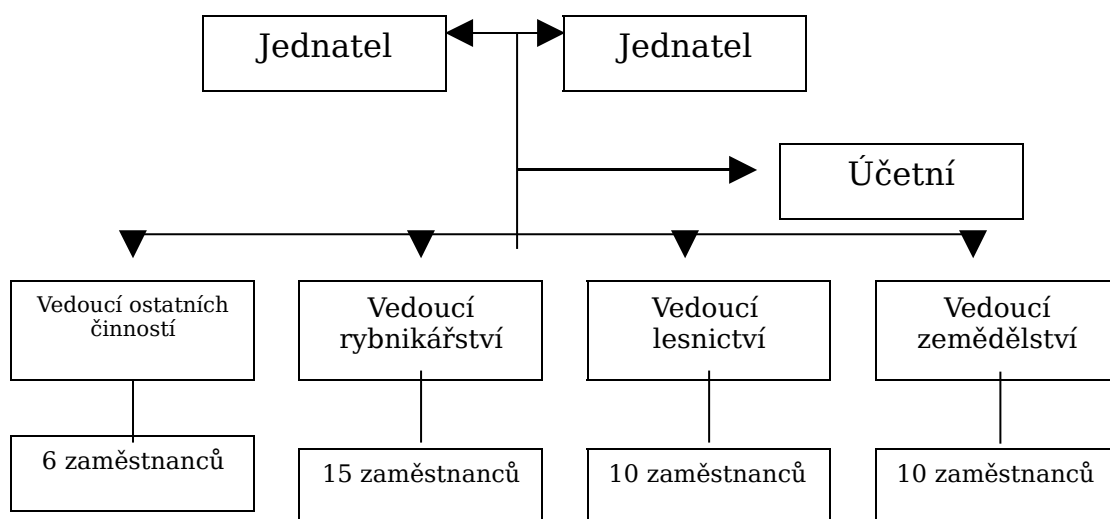


Zdroj: autor, 2007

4.1.3. Organizační struktura firmy

Organizační struktura je spíše strmá, typem liniová, pro kterou je typická přímá (příkazovací) pravomoc tzn. že vedoucí liniové struktury vykonávají vertikální liniové řízení.

Schéma č. 1 – Organizační struktura



Zdroj: autor, 2007

Společnost má dva jednatele, kteří jsou si, co se týče pravomocí, rovni. Odpovědni jsou především za činnost vedoucí jednotlivých podnikových útvarů. Kromě výše zmiňovaných činností dále také zprostředkovávají firmě obchody, stanovují ceny a rozhodují o celkovém zaměření firmy.

Vedoucí jednotlivých útvarů jsou odpovědni především za svěřené zaměstnance, ale také za chod celého útvaru, zejména za finální produkci firmy.

4.1.4. Zhodnocení výsledků firmy

Zde jsou uvedeny základní ukazatele, charakterizující analyzovanou firmu:

- a) *Rozvaha;*
- b) *Výsledek hospodaření;*
- c) *Objem a cena produkce za rok.*

ad a) *Rozvaha*

Tabulka č. 1 - Rozvaha firmy

AKTIVA		PASIVA	
Dlouhodobý majetek hmotný	6 436 000,-	Základní kapitál	120 000,-
Zásoby	5 458 000,-	Výsledek hospodaření minulých let	7 771 000,-
Krátkodobé pohledávky	6 297 000,-	Výsledek hospodaření běžný	1 528 000,-
Krátkodobý finanční majetek	8 851 000,-	Rezervy	2 805 000,-
Časové rozlišení	21 000,-	Krátkodobí závazky	14836 000,-
		Časové rozlišení	3 000,-
AKTIVA CELKEM	27 063 000,-	PASIVA CELKEM	27063000,-

Zdroj: interní data společnosti, 2007

ad b) *Výsledek hospodaření*

Tabulka č. 2 - Výsledek hospodaření

Provozní výsledek hospodaření	1 688 000,-
Finanční výsledek hospodaření	- 258 000,-
= <i>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</i>	1 430 000,-
Mimořádný výsledek hospodaření	99 000,-
= VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ	1 529 000,-

Zdroj: interní data firmy, 2007

ad c) Objem a cena produkce za rok

Firma ročně prodá přibližně 350 tun za průměrnou cenu 44,- Kč za 1 kg. Prodej firmy kolísá během roku, tzn. projevuje se zde sezónnost, kdy prodej je nejvyšší období od poloviny listopadu do konce roku a nejnižší prodej je v letním období.

4.2. SWOT analýza

SWOT analýza je základní metodou k odhalení silných a slabých stránek a také příležitostí a ohrožení, které mohou na firmu působit. Východiskem pro tuto analýzu je předpoklad, že firma by mohla vstoupit na zahraniční trhy, především do okolních států (Rakousko, Německo, Slovensko).

a) Silné stránky firmy

- Dobrá pověst u odběratelů;
- Schopní řídicí pracovníci;
- Kvalifikovaní zaměstnanci;
- Jistota stálých odběratelů;
- Vlastní autopark;
- Kvalita produkce.

b) Slabé stránky firmy

- Nedostatečné uplatňování nástrojů marketingového mixu;
- Nedostatečná kapacita výrobních ploch;
- Omezené finanční zdroje na rozšíření;
- Špatná lokalizace firmy z hlediska přístupu na zahraniční trhy;
- Slabá značka;
- Nespecifikovaný marketingový cíl a marketingová strategie.

c) Příležitosti

- Rozšíření firmy na zahraniční trhy;
- Možnost rozšíření i na tuzemském trhu;
- Možnost horizontální kooperace s konkurenční firmou.

d) Ohrožení

- Konkurence v rámci kraje;
- Sezónnost;
- Zvýšení cen vstupů (nafta, materiál).

4.2.1. Matice SWOT analýzy

Na základě výše uvedených faktorů byla provedena tzv. Matice SWOT analýzy, ve které byly porovnány všechny faktory mezi sebou a na základě tohoto porovnání byla sestavena tabulka důležitosti faktorů pro danou firmu.

Popis matice SWOT analýzy

Do matice SWOT analýzy byly zapracovány veškeré faktory, které na podnik působí. Dále byly tyto faktory mezi sebou porovnány a vždy byl vyznačen faktor s podstatnějším vlivem na sledovanou firmu. Na základě této matice byla sestavena tabulka, ve které jsou seřazeny faktory podle své významnosti.

Na základě této analýzy je stanovena strategie firmy.

Tabulka č.3 – Matice SWOT analýzy

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1															
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18															
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2															
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18															
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3															
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18															
			4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4															
				5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18														
					5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5														
						6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18													
							6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6													
								7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18												
									7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7												
										8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18											
											8	8	8	8	8	8	8	8	8	8											
												9	10	11	12	13	14	15	16	17	18										
													9	9	9	9	9	9	9	9	9										
														10	11	12	13	14	15	16	17	18									
															10	10	10	10	10	10	10	10									
																11	12	13	14	15	16	17	18								
																	11	11	11	11	11	11	11								
																		12	13	14	15	16	17	18							
																			12	12	12	12	12	12							
																				13	14	15	16	17	18						
																					13	13	13	13	13						
																						14	15	16	17	18					
																							14	14	14	14					
																								15	16	17	18				
																									15	15	15				
																										16	17	18			
																											16	16			
																												17	18		
																													17	17	
																														18	18

Zdroj: autor, 2007

Tabulka č. 4 – Výsledky matice SWOT analýzy

Číslo faktoru	Absolutní četnost	Pořadí faktorů	Váha v %
1	3	17.	1,99%
2	8	9.	5,30%
3	9	7. - 8.	5,96%
4	6	12.	3,97%
5	2	18.	1,32%
6	10	5. - 6.	6,62%
7	17	1.	11,26%
8	4	16.	2,65%
9	7	10.	4,64%
10	6	13.	3,97%
11	11	4.	7,28%
12	16	2.	10,60%
13	15	3.	9,93%
14	7	11.	4,64%
15	9	7. - 8.	5,96%
16	10	5. - 6.	6,62%
17	5	15.	3,31%
18	6	14.	3,97%
Součet	151		100,00%

Zdroj: autor, 2007

Při výběru vhodné strategie se vycházelo ze třech základních typů, a to:

- Strategie penetrace (maximální zisk);
- Strategie rozvoje trhu (vstup na nový tuzemský či zahraniční trh);
- Strategie konkurenční diferenciacce výrobků (odlišení se od konkurence).

Stupnice bodů pro hodnocení jednotlivých faktorů u daných strategií:

1. významný vliv = 3 body
2. méně významný vliv = 2 body
3. nevýznamný vliv = 1 bod

Tabulka č.5 – Zhodnocení strategií

Číslo faktor u	Váha faktor u	Varianta strategie					
		Penetrace		Rozvoj trhu		Diferenciacce	
		vliv	součin	vliv	součin	vliv	součin
Silné stránky a příležitosti							
1	1,99%	2	3,98	2	3,98	3	5,97
2	5,30%	2	10,6	3	15,9	2	10,6
3	5,96%	3	17,88	3	17,88	2	11,92
4	3,97%	3	11,91	2	7,94	2	7,94
5	1,32%	1	1,32	2	2,64	1	1,32
6	6,62%	3	19,86	3	19,86	3	19,86
13	9,93%	3	29,79	3	29,79	3	29,79
14	4,64%	3	13,92	3	13,92	3	13,92
15	5,96%	2	11,92	3	17,88	1	5,96
Slabé stránky a ohrožení							
7	11,26 %	3	33,78	3	33,78	3	33,78
8	2,65%	3	7,95	3	7,95	2	5,3
9	4,64%	1	4,64	2	9,28	2	9,28
10	3,97%	1	3,97	2	7,94	2	7,94
11	7,28%	3	21,84	2	14,56	3	21,84
12	10,60 %	3	31,8	3	31,8	3	31,8
16	6,62%	3	19,86	2	13,24	3	19,86
17	3,31%	1	3,31	2	6,62	2	6,62
18	3,97%	3	11,91	2	7,94	3	11,91
Součet	100%	260,24		262,9		148,33	

Zdroj: autor, 2007

Zhodnocení

Z uvedených strategií je, po provedení SWOT analýzy, nejvhodnější strategie rozvoje trhu, tzn. rozšíření podniku na tuzemském případně na vstup firmy na zahraniční trhy.

Firma by se měla v rámci svého budoucího rozvoje zaměřit na aplikaci různých nástrojů marketingového mixu, dále by měla jasně specifikovat svoji strategii a cíl a v neposlední řadě by měla provést kalkulaci, zda se jí vyplatí vstoupit na zahraniční trhy. Některé z těchto návrhů budou v této práci dále rozpracovány.

4.3. PEST analýza

Jednou z analýz, kterou je nutné před vstupem na zahraniční trhy provést je PEST analýza. Tato analýza patří mezi základní a zabývá se čtyřmi druhy faktorů, působících na podnik.

- a) politické faktory;*
- b) ekonomické faktory;*
- c) sociální faktory;*
- d) technologické faktory.*

ad a) Politické faktory

Členství v Evropské unii

Pro firmy, které chtějí vstoupit na zahraniční trhy je tento faktor značnou výhodou. Odpadá zde povinnost platit clo při přechodu zboží přes hranice, neexistují žádná kvantitativní omezení dovozu či vývozu. Další výhody, spojené se členstvím v Evropské unii jsou:

- harmonický rozvoj hospodářských činností;
- zvyšování životní úrovně obyvatel;
- užší kontakty mezi členskými státy.

Podpora mezinárodního obchodu ze strany státu

Pro podporu mezinárodního obchodu v České republice byl vytvořen systém financování a pojišťování vývozu se státní podporou, který je realizován Exportní garanční a pojišťovací společností, a.s. (EGAP) a Českou exportní bankou, a.s. (ČEB).

ad b) Ekonomické faktory

Daňová politika

Nebezpečím pro podnik je v této oblasti především zvyšování daňového zatížení jak na tuzemském, tak i zahraničním trhu. Toto zvýšení by mohlo vést k nutnosti zvýšit ceny výstupů, tzn. produkce firmy by byla pro konečné zákazníky dražší, což by ve své podstatě mohlo znamenat snížení poptávky.

Cla a kvóty

Před vstupem České republiky do Evropské unie byly cla jakýmsi specifickým druhem daně, jejímž předmětem bylo dovážené (někdy i vyvážené) zboží. Po vstupu do Evropské unie tak odpadly firmám náklady na cla, což jim umožňovalo snížit ceny produktů na zahraničním trhu. Pro tuzemskou firmu to znamená, že chce-li vstoupit na zahraniční trhy, nemusí se již problematikou cel zabývat.

Měnový kurz

Pro firmy, nakupující v zahraničí je velmi výhodné oslabení měnového kurzu, protože v podstatě nakoupí v zahraničí levněji. Naopak pokud tuzemská měna posiluje, firmy nakupují draže.

Rozsah reklamní kampaně

Při vstupu na zahraniční trhy musí firma z hlediska tohoto faktoru brát v úvahu:

- zda prodává tentýž produkt v tuzemsku, a zda postačí stejná reklamní kampaň, jakou si tento výrobek vyžádal na vnitřním trhu;
- zda tentýž výrobek sice již na vnitřním trhu prodává, ale reklamní kampaň v zahraniční (v konkrétní vybrané zemi) bude muset být pozměněna.

Kvalitní reklamní kampaň není důležitá jen při vstupu na zahraniční trh, ale i při prodeji na trhu tuzemském.

Nové trendy spolupráce firem

V poslední době se prosazují nové trendy spolupráce firem (jak horizontální, tak i vertikální), jako například:

- *ECR* = Efficient Consumer Response (spolupráce dodavatelských firem s obchodními řetězci za účelem snížení nákladů a zvýšení rentability);
- *Category management* (efektivní řízení sortimentu – snaží se získat zákazníka tím, že řídí skladbu sortimentu v jeho nabídce, tzn. že analyzovaná firma bude např. do Německa dodávat pouze ryby, které zákazníci na tamním trhu požadují);
- *Private Labels* produkce pod značkou jiných firem (např. firma Dvůr Lnáře, s. r. o. se spojí s jinou firmou, exportující na zahraniční trhy).

ad c) Sociální faktory

Životní styl a nákupní trendy obyvatel

V současnosti se lidé začínají orientovat na zdravou výživu, do které lze jistě zařadit i konzumaci ryb, proto je zde předpoklad možnosti vyššího odbytů této komodity nejen na zahraničních trzích. Analyzovaná firma ovšem nemá další volné prostory pro rozšíření produkce, proto tento faktor pro ni není příliš významný.

ad d) Technologické faktory

Rozvoj technologie

Nezbytnou součástí efektivního fungování firmy je její prezentace na internetových stránkách. Internetová prezentace by měla obsahovat hlavní údaje o firmě, portfolio výrobků a jejich ceny.

4.4. Porterův model

Porterův model pěti sil se zabývá těmito druhy faktorů:

- a) Ohrožení ze strany nových konkurentů;*
- b) Vyjednávací síla dodavatelů;*
- c) Vyjednávací síla odběratelů;*
- d) Ohrožení substituty;*
- e) Rivalita mezi existujícími podniky.*

ad a) Ohrožení ze strany nových konkurentů

Tento faktor není pro sledovaný podnik příliš podstatný, a to především z těchto důvodů:

- pro založení podniku s touto produkcí je nutná dostatečně velká vodní plocha, která se v České republice nachází pouze v určitých oblastech;

- chov ryb je velmi finančně náročný;
- podnikání v této oblasti vyžaduje kvalifikované zaměstnance;
- obstarat veškeré činnosti související s chovem ryb vyžaduje velké množství zaměstnanců, kteří pro firmu představují vysoké mzdové náklady.

ad b) Vyjednávací síla dodavatelů

Firma Dvůr Lnáře, s. r. o. si provádí většinu činností souvisejících s předmětem podnikání sama, tzn. že dodavatelé nepředstavují pro firmu ohrožení. Z této oblasti je pro firmu podstatná pouze dodávka benzínu pro vlastní autopark. Pokud se zvýší cena ropy, resp. nafty, je firma nucena zvýšit náklady na přepravu, tzn. pro odběratele se stává dodávka dražší.

ad c) Vyjednávací síla odběratelů

Odběrateli produktů společnosti jsou především překupníci (cca. 55% objemu produkce), rybářské svazy (cca. 15%) a obchodníci, prodejci či přímo do obchody (cca. 30%).

Firma se snaží vycházet svým zákazníkům vstříc např. poskytováním slev při odběru určitého množství či v pravidelně se opakujících intervalech, dále poskytuje různé propagační materiály jako např. informační brožury (různé recepty na úpravy ryb).

ad d) Ohrožení substituty

Substituty výrobků firmy představují např. mražené ryby, konzervované ryby, uzené ryby či polotovary (rybí prsty, filé).

ad e) Rivalita mezi existujícími podniky

Rivalita na trhu s rybami je poměrně nízká, především z důvodů uvedených výše. Hlavními konkurenty firmy jsou:

- Rybářství Lnáře;
- Klatovské rybářství;
- Rybářství Třeboň;
- Rybářství Blatná.

Zhodnocení

Firma je nucena stále zvyšovat kvalitu svých produktů, snižovat cenu, aby byla schopná na trhu uspět. Je také nutné, aby firma využívala nástroje marketingového mixu, aby se o ní potenciální zákazníci dozvěděli, její produkty zakoupili a svůj nákup zopakovali.

4.5. Nezbytné součásti efektivního fungování firmy

Na základě výše provedených analýz bylo zjištěno, že firma Dvůr Lnáře neaplikuje žádné nástroje marketingového mixu, které jsou v současnosti nezbytné pro efektivní fungování firmy. V další subkapitole budou vybrány ty nástroje marketingového mixu, které firma nejlépe využije, tzn. přinesou jí užitek.

4.5.1. Vhodné nástroje marketingového mixu, které by firma měla využívat nejen při vstupu na zahraniční trhy

a) Webové stránky

Firma Dvůr Lnáře neprezentuje svou produkci na webových stránkách, což je základní nedostatek. Kvalitní webová prezentace může firmě

přinést nejen nové zákazníky, ale také se může dostat do širokého povědomí veřejnosti.

Kvalitní webová prezentace by měla obsahovat:

- základní informace o firmě (název, historie, adresa sídla firmy);
- přehled portfolia produktů, které firma nabízí;
- ceny produktů;
- informace o akcích či slevách;
- kontakty (telefon, fax, e-mail).

Stránky by měly být k dispozici alespoň v jednom dalším světovém jazyce.

Cena takovéto prezentace se pohybuje kolem 5 000,- Kč.

b) Propagace před vstupem na zahraniční trhy

Před vstupem na zahraniční trh má firma tyto možnosti své propagace:

- zasílání vzorků potencionálním kupcům;
- zasílání katalogů a firemních dopisů na adresy potencionálních kupců;
- inzeráty a reklamní stránky v novinách a odborných časopisech;
- reklama v rozhlase, televizi a na velkoplošných billboardech;
- účast na veletrzích a mezinárodních výstavách, katalogových a vzorkových prezentacích.

4.6. Předpoklady firmy pro vstup na zahraniční trhy

Pokud chce firma Dvůr Lnáře vstoupit na zahraniční trh, musí pro tuto činnost mít určité předpoklady, ale také splnit určité podmínky:

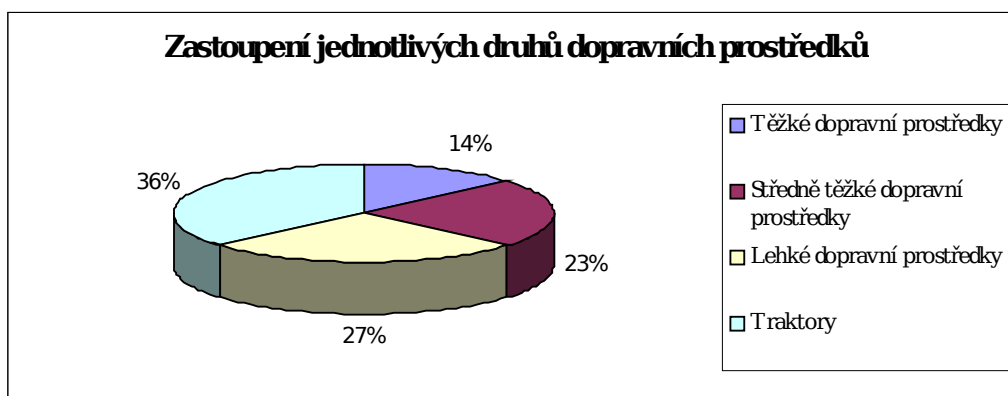
1. Firma má výhodu, protože má vlastní autodopravu.

2. Firma má poměrně kvalitní produkci, která se může rovnat se zahraničními výrobky.
3. Firma musí získat znalosti o nákupním chování zákazníků na zahraničních trzích.
4. Firma musí provést kalkulaci nákladů vynaložených na vstup na zahraniční trhy.
5. Firma musí stanovit cenu produktu na zahraničním trhu.
6. Firma musí provést analýzu konkurence na daném zahraničním trhu.

Z hlediska vstupu na zahraniční trh je primární výhodou vlastní autopark. Firma vlastní tyto druhy dopravních prostředků:

- těžké dopravní prostředky (3);
- středně těžké dopravní prostředky (5);
- lehké dopravní prostředky (6);
- traktory (8).

Graf č. 2 – Počet dopravních prostředků



Zdroj: interní data firmy, 2007

Za jeden ujetý kilometr si firma účtuje u těžkých dopravních prostředků 22,- Kč, u ostatních 15,- Kč.

4.7. Základní údaje o potenciálních zahraničních trzích pro firmu Dvůr Lnáře

a) Spolková republika Německo

Počet obyvatel Německa je 82 532 000. Rozloha této země činí 357 020 km². Rybolov netvoří stěžejní oblast živočišné výroby Německa. Rybí maso tvoří jednu z největších položek importu do Německa.

Možnosti pro český export:

Nové možnosti se českým exportérům nabízejí:

- v souvislosti s potřebou německých exportérů zvyšovat objem importovaných levnějších subdodávek z České republiky;
- u dodávek vhodných pro společné vystoupení na třetích trzích;
- Využitím rozdílných specifik trhů v jednotlivých šestnácti spolkových zemích.

Dalším důvodem proč by firma Dvůr Lnáře měla vyvážet do Německa je jeho poměrně nízká vzdálenost od jejího sídla.

b) Rakouská republika

V Rakousku žije 8 032 925 obyvatel. Rozloha této země je 83 870 km². Stejně jako v předchozím případě netvoří rybolov jednu z hlavních součástí národního hospodářství. Rybolov, zemědělství a lesnictví se podílí pouze 1,5% na hrubém domácím produktu Rakouska.

Hlavními dodavateli českého zboží jsou především menší a střední podniky s omezenými finančními zdroji, což představuje pro sledovanou firmu výhodu.

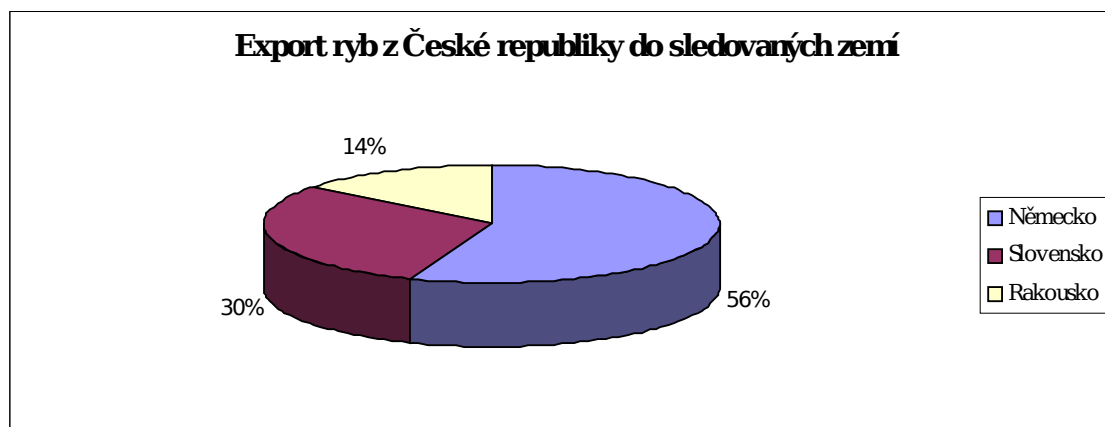
c) Slovenská republika

Slovensko má 5 389 160 obyvatel. Rozloha této země je 49 036 Km². Celková výměra půdy Slovenska je 4 903 000 ha, vodní plochy představují 92 000 ha, což je 1,88 %.

V rámci komoditní struktury u Slovenska nepatří rybolov mezi hlavní předmět dovozu.

Česká republika je druhým největším obchodním partnerem Slovenska. Tento stav vznikl především z dlouholetého spojení těchto republik a po jejich rozdělení po roce 1993 vznikla mezi těmito státy celní unie. Ta trvala až do roku 2004, kdy ovšem obě země vstoupily do Evropské unie.

Graf č. 3 – Export ryb z České republiky do sledovaných zemí



Zdroj: Rybářské sdružení České republiky, 2007

Tabulka č. 6 – Vývoj produkce tržních ryb v České republice (v tunách)

	1995	1997	1999	2001	2003	2005
Celková produkce	18648	17560	18775	20098	19670	20455
Produkce firmy	0	85	235	375	343	350
Procentní podíl firmy na celkové produkci	0,000%	0,484%	1,252%	1,866%	1,744%	1,711%

Zdroj: Rybářské sdružení České republiky, 2007

V řádku celková produkce je uveden vývoj produkce tržních ryb v České republice v období let 1995 až 2005. V roce 1995 sledovaná firma ještě na tuzemském trhu nepůsobila, proto je její produkce nulová.

Kalkulace potenciálních cestovních nákladů při exportu produkce na zahraniční trhy

Příklad výpočtu cestovních nákladů byl opět aplikován na výše uvedené země. Pro kalkulaci byly výchozí tyto hodnoty:

- vzdálenost Lnáře – Berlín.....427 km;
- vzdálenost Lnáře – Vídeň.....431 km;
- vzdálenost Lnáře – Bratislava.....469 km;
- za 1 km si firma účtuje tyto částky:
 - o 22,- Kč za těžký dopravní prostředek (kamion);
 - o 15,- Kč za lehký dopravní prostředek (nákladní auto);
- kamion (těžký dopravní prostředek) uveze 25 tun;
- nákladní auto (střední dopravní prostředek) uveze 1,75 tun;
- mzda řidiče činí 20 000,- Kč měsíčně, řidič jezdí průměrně patnáct dní v měsíci, jedna trasa mu zabere jeden den.

a) Těžký dopravní prostředek

Tabulka č. 7 – Cestovní náklady při potenciálním exportu do zahraničí

Kamion			
	<i>Německo</i>	<i>Rakousko</i>	<i>Slovensko</i>
Vzdálenost v km	427	431	469
Cena za 1 km	22	22	22
CELKEM ZA CESTU	9 394,00 Kč	9 482,00 Kč	10 318,00 Kč
Vyváženo v kg	25 000	25 000	25 000
CELKEM NA 1 KG	0,38 Kč	0,38 Kč	0,41 Kč
Mzda řidiče za 1 měsíc	20 000,00 Kč	20 000,00 Kč	20 000,00 Kč
Počet cest za měsíc	15	15	15
Mzda řidiče na 1 cestu	1 333,33 Kč	1 333,33 Kč	1 333,33 Kč
Mzda řidiče na 1 kg produktu	0,05 Kč	0,05 Kč	0,05 Kč
CELKEM CESTOVNÍ NÁKLADY (na 1 kg produktu)	0,43 Kč	0,43 Kč	0,47 Kč

Zdroj: autor, 2007

b) Střední dopravní prostředek

Tabulka č. 8 - Cestovní náklady při potenciálním exportu do zahraničí

Nákladní automobil			
	<i>Německo</i>	<i>Rakousko</i>	<i>Slovensko</i>
Vzdálenost v km	427	431	469
Cena za 1 km	15	15	15
CELKEM ZA CESTU	6 405,00 Kč	6 465,00 Kč	7 035,00 Kč
Vyváženo v kg	1 750	1 750	1 750
CELKEM NA 1 KG	3,66 Kč	3,69 Kč	4,02 Kč
Mzda řidiče za 1 měsíc	20 000,00 Kč	20 000,00 Kč	20 000,00 Kč
Počet cest za měsíc	15	15	15
Mzda řidiče na 1 cestu	1 333,33 Kč	1 333,33 Kč	1 333,33 Kč
Mzda řidiče na 1 kg produktu	0,76 Kč	0,76 Kč	0,76 Kč
CELKEM CESTOVNÍ NÁKLADY (na 1 kg produktu)	4,42 Kč	4,46 Kč	4,78 Kč

Zdroj: autor, 2007

Pokud by se firma rozhodla exportovat na zahraniční trhy, z hlediska dopravy by nejvýhodnějším cílovým trhem bylo Německo a Rakousko. Méně výhodný by byl z hlediska dopravy export na Slovensko.

Intrastat

Při přechodu zboží mezi členskými státy Evropské unie je v současné době nutné používat statistický systém Intrastat. Tento je povinný pro všechny členské státy Evropské unie. Systém umožňuje sestavit měsíční statistiky zahraničního obchodu České republiky.

4.8. Stanovení vhodné strategie vstupu na zahraniční trh a její aplikace na sledovanou firmu

Možnosti použití jsou:

- a) *Přímá obchodní metoda;*
- b) *Nepřímá obchodní metoda.*

Zde jsou uvedeny důvody pro vyloučení přímé obchodní metody:

- nízká finanční síla firmy;
- ztížený přístup k odbornému vzdělání, informacím a k marketingu;
- platební obtíže;
- vysoké nároky této metody na počet zaměstnanců a jejich kvalifikační úroveň.

Tato metoda také není vhodná pro firmu, která nemá dostatek zprostředkovatelů a prostředníků, zahraniční filiálku či přidružené zahraniční oddělení a domácí exportní oddělení nebo divize. Metoda je spíše vhodná pro větší podniky, proto byla pro firmu Dvůr Lnáře zvolena právě nepřímá obchodní metoda.

Nepřímá obchodní metoda znamená prodej zboží a služeb s využitím třetích osob, ať už zástupců, prostředníků, kteří mohou být nezávislí, nebo si podnik může vytvořit vlastní zahraniční síť na bázi distributorské či zastupitelské, nebo prodej zboží obchodním dovozním firmám v zahraničí.

Tato metoda má pro sledovanou firmu jisté výhody, a to například:

- nevyžaduje příliš velký vstupní kapitál (nižší investice);

- nepotřebuje mít domácí exportní oddělení ani divize;
- nemusí mít specializované pracovníky;
- minimální riziko.

Vyhodnocení pro firmu Dvůr Lnáře, s.r.o.

Pro firmu Dvůr Lnáře je výhodnější nepřímá obchodní metoda vstupu na zahraniční trh. Tato metoda na rozdíl od přímé obchodní metody, neklade takové nároky, jako metoda přímá.

4.8.1. Ostatní možnosti vstupu na zahraniční trhy

- a) Využívání nezávislé zprostředkovatelské firmy;
- b) Domácí vývozní velkoobchodník;
- c) Domácí vývozní zástupce;
- d) Spolupracující organizace;
- e) Společnost pro řízení vývozu.

Vstup prostřednictvím spolupracující organizace

Tento způsob vstupu firmy Dvůr Lnáře na zahraniční trh by spočíval v uzavření spolupráce s jinou firmou, která již na vybrané zahraniční trhy exportuje.

Toto by mohlo být provedeno například pomocí piggybackingu. Pro sledovanou firmu by tato forma spolupráce znamenala jisté výhody:

- možnost využít jméno a zkušenosti velké firmy;
- velká firma poskytuje svému partnerovi řadu služeb (vyřizování objednávek, zajištění přepravních, pojištění, inkasní služby);
- velká firma poskytuje menším firmám distribuční služby;
- mohou realizovat vlastní marketingovou strategii.

Tuto formu spolupráce by mohla firma Dvůr Lnáře provést s firmou Rybářství Třeboň, a.s., která je již dlouhou dobu jedním z největších vývozců ryb do Rakouska či s firmou Klatovské rybářství, a.s., které se specializuje na export do Německa.

5. ZÁVĚR

Malé podniky jsou nezbytnou součástí efektivního fungování tržního hospodářství a přispívají k jeho rovnoměrnému fungování. Existence malých podniků je ohrožena na tuzemském trhu, a proto mnohé podniky vidí šanci v přežití tím, že budou spolupracovat se zahraničními partnery nebo s velkými tuzemskými podniky. Úspěšná existence malých podniků vyžaduje čelit konkurenčním výhodám svých velkých konkurentů nebo naopak se s nimi spojit.

Aby mohl podnik vstoupit na zahraniční trh a odlišil se od konkurence musí splňovat určité požadavky, jako jsou například: kvalitní produkce, kalkulace nákladů vynaložených na vstup na zahraniční trhy, musí si stanovit cenu produktu na zahraničním trhu apod. Pokud se podnik rozhodne vstoupit na zahraniční trh, musí získat informace o trhu a zemi.

K tomu, aby mohl vstoupit na zahraniční trh, je nutné provést určité analýzy, pomocí kterých může zvolit vhodnou strategii vstupu na zahraniční trh.

Na základě analýzy sledované firmy, se došlo k závěru, že tento podnik je schopen vstoupit na zahraniční trh, ale nejdříve by bylo nutné, aby firma prezentovala svou produkci na webových stránkách a to nejen pro vstup na zahraniční trh, ale také proto, že může získat nové odběratele i na tuzemském trhu.

V rámci analýzy by si měla firma Dvůr Lnáře, s.r.o. jasně specifikovat svoji strategii a cíle, provést kalkulace a rozhodnout zda se jí vyplatí vstoupit na zahraniční trhy. Dále je nutné zvážit použití marketingového mixu z důvodu zviditelnění firmy v očích potenciálních zákazníků. Současně je nutné zvyšovat kvalitu svých produktů a snižovat cenu.

Pro obchod s rybami je nejvýhodnější nepřímá obchodní metoda vstupu na trh. Tato metoda na rozdíl od přímé obchodní metody neklade takové nároky na výši vstupního kapitálu a nepotřebuje vytvoření specializovaného zázemí.

Nejvhodnější strategií vstupu vybrané firmy Dvůr Lnáře, s.r.o. na zahraniční trh je forma nepřímé obchodní metody. Další možností vstupu na trh je uzavření smlouvy s jinou společností, která má již vybudovanou obchodní síť.

V současnosti je pro firmu výhodou členství České republiky v Evropské unii ze kterého plynou další výhody jako například, že odpadá povinnost platit clo, užší kontakty mezi členskými státy a nejsou žádná kvantitativní omezení.

6. SEZNAM LITERATURY

Knižní publikace

BOYER, A., HONOVÁ, S., MACHKOVÁ, H. Stručný výkladový slovník managementu. 1. vyd. Praha: HZ Praha, 1995. 165 s. ISBN 80-901918-5-1.

MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A. Mezinárodní obchodní operace. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 232 s. ISBN 80-247-0686-5.

JANATKA, F., HÁNDL, J., NOVÁK, R. Obchodní operace ve vývozu a dovozu. 1. vyd. Praha: CODEX Bohemia, 1999. 408 s. ISBN 80-85963-94-9.

MACHKOVÁ, H. Mezinárodní marketing. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2003. 151 s. ISBN 80-245-0496-0.

MACHKOVÁ, H., SATO, A., ZAMYKALOVÁ, M. Mezinárodní obchod a marketing. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 266 s. ISBN 80-247-0364-5.

SVĚTLÝK, J. Marketing pro evropský trh. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 272 s. ISBN 80-247-0422-6.

PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. Obchodní podnikání. 2. vyd. Praha: Management press, 2002. 874 s. ISBN 80-7261-059-7.

DVOŘÁK, P. Základy mezinárodní obchodní politiky. 1. vyd. Praha: VŠE, 2001. 221 s. ISBN 80-7079-658-8.

BENEŠ, V. Zahraniční obchod. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. 328 s. ISBN 80-247-0558-3.

Internetové zdroje

www.businessinfo.cz

SUMMARY

Nowadays, we may say that entrepreneurial activities include, among others, efforts aimed at searching and discovering new opportunities on the markets, the ability to make use of new chances and undertake any risks that may result to economic success as well as failure. The modern world is the world of constant changes and uncertainties. In such a world, those will win who will learn how to make use not only of opportunities on the market, but many times also the threats that uncertainty may bring along.

The Czech production fishing industry, with its long history of both famous climaxes and infamous collapses, knows it is entering a complicated period. It will be very difficult to maintain its further sustainable development in the harsh competitive environment. It may however draw its courage to go through this period successfully from historical continuity confirming that our fish, with the carp at the head of the industry production, has been from time immemorial what our republic can show off to the world.

The objective of the bachelor thesis was to analyse the possibilities for entering the market with regular sales of the selected product. One of the sub-objectives of the thesis was to make a list of opportunities for entering the market as regards the selected product and to propose one particular opportunity how to enter the market.

To meet the objectives, the following methods were selected: the Porter's model, STEP (PEST) analysis and SWOT analysis.

Based on the analyses, the conclusion was drawn that the analysed company would be able to enter the foreign market. The most suitable strategy for the selected company to enter the foreign market was the form of the indirect business method that does not require too high

initial capital. Another opportunity for the selected company to enter the market is to conclude a cooperation agreement with another, larger company exporting its products, e.g. with the fishery company Klatovské rybářství or the fishery company Rybářství Třeboň.

Furthermore, it was established that the company did not have its own website, and so it would be advisable to have it developed. This is a good opportunity not only to enter foreign markets, but also to find new customers on the home market.

Key words: analysis, strategy, objective, foreign market, business method