

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu

Studijní program: N 6208 ekonomika a management

Studijní obor: obchodní podnikání



Možnosti různých forem spolupráce společností při exportu do zahraničí

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Lucie Tichá, Ph.D.

Autor:

Bc. Eva Nosková

2008

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „možnosti různých forem spolupráce společností při exportu do zahraničí“ zpracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů uvedených v seznamu literatury

V Českých Budějovicích dne 30. 8. 2008

.....

Poděkování:

Ráda bych poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Lucii Tiché, Ph.D. za vedení diplomové práce a odborné rady. Dále děkuji Ing. Ludvíku Čurdovi, generálnímu řediteli vybrané firmy a Romaně Svobodové, vedoucí úseku zahraničního obchodu vybrané firmy za poskytnuté informace.

1. ÚVOD.....	5
2. CÍL A METODIKA	7
3. TEORETICKÁ ČÁST.....	9
3.1 Formy vstupu firem na mezinárodní trhy	9
3.1.1 Vývozní a dovozní operace	9
3.1.2 Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice	19
3.1.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy.....	30
4. PRAKTICKÁ ČÁST.....	36
4.1 Analýza podniku Centropen, a. s. Dačice.....	36
4.1.1 Orgány a organizační struktura	40
4.2 Dějiny společnosti BINNEY & SMITH (EVROPSKÁ) s. r. o.	41
4.2.1 Analýza spolupráce a povinností dodavatele	42
4.2.2 Organizační řád dodavatele a volba zdrojů.....	46
4.3 Spolupráce firem	50
4.3.1 Hodnocení spolupráce.....	50
4.4 SWOT analýza Binney and Smith (evropská s. r. o.).....	52
4.5 SWOT analýza Centropen Dačice.....	59
4.6 Výzkum trhu USA.....	70
4.6.1 Porterův model pěti sil	71
4.6.2 Zhodnocení Porterova modelu pěti sil	72
4.6.3 STEP analýza	73
4.6.4 Zhodnocení STEP analýzy	76
4.7 Výzkum trhu Kanady.....	77
4.7.1 Porterův model pěti sil	78
4.7.2 Zhodnocení Porterova modelu pěti sil	79
4.7.3 STEP analýza – Kanada.....	80
4.7.4 Zhodnocení STEP analýzy	82
4.8 Výzkum trhu Číny	84
4.8.1 Porterův model pěti sil	85
4.8.2 Zhodnocení Porterova modelu pěti sil	86
4.8.3 STEP analýza Čínské lidové republiky.....	87
4.8.4 Zhodnocení STEP analýzy	89
4.9 Výběr trhu	91
4.9.1 Navrhovaná strategie vstupu na zahraniční trh	91
5. ZÁVĚR.....	92
6. Summary.....	94
7. Seznam tabulek, obrázků.....	95
8. POUŽITÁ LITERATURA	96
9. Seznam příloh	98

1. ÚVOD

Liberalizace mezinárodního podnikatelského prostředí a využívání moderních technologií dávají firmám nové možnosti podnikání a zároveň zvyšují celosvětovou konkurenci. Vstup ČR do EU se stal pro české podnikatelské subjekty velkou příležitostí pro rozvoj mezinárodních podnikatelských aktivit, neboť se otevřel obrovský trh s více než 450 miliony obyvatel, trh se stabilním podnikatelským a právním prostředím a dobře fungujícím institucionálním zázemím. Jednotný vnitřní trh znamená, že podnikání firem z členských států by nemělo být omezováno a musí se jim dostat rovného zacházení. Zároveň se však jedná i o trh vysoce konkurenční, na kterém uspějí pouze firmy s promyšlenou dlouhodobou strategií, schopné přizpůsobit se náročným podmínkám a moderním trendům.

Zahraniční obchod hraje významnou roli v ekonomice každého státu. Nezbytnost aktivního zapojení českých podnikatelských subjektů do mezinárodních hospodářských vztahů je dána charakterem české ekonomiky (malý vnitřní trh, nedostatečné vybavení přírodními i kapitálovými zdroji, relativně vysoký stupeň specializace průmyslu) i její zahraničně-politickou orientací. Čeští vývozci mají nelehkou úlohu. Musí konkurovat kapitálově silnějším firmám, které mají dlouhodobější zkušenosti se zapojením do mezinárodních aktivit a které jsou lépe podporovány proexportní politikou svých vlád. Nezanedbatelným faktem je též velké množství subjektů na straně nabídky a neustálý vstup nových. Přesto mají české podniky zájem o navázání spolupráce a uplatnění své výroby na zahraničních trzích, zejména z důvodu, že tuzemský trh se jim zdá být již nasycený, příliš těsný pro další úspěšný rozvoj firmy.

Úspěšně vyvážet české zboží a služby do zahraničí patří v oblasti prodeje k těm nejnáročnějším činnostem. Je potřeba znát zvyklosti, znalosti právní, dopravní, celní jazykové i způsoby sjednávání obchodů pro jednotlivé trhy. Znalosti zboží a zemích, do nichž chce vývozce své zboží vyvážet jsou považovány za zcela samozřejmé.

Rozhodnutí o tom, jakým způsobem vstoupí podnik na zahraniční trhy, je klíčovým rozhodnutím mezinárodního marketingu. Podnik domůže zvolit řadu forem vstupu na zahraniční trhy. Výběr konkrétní strategie ovlivňují zejména následující faktory: investiční náročnost vstupu na zahraniční trhy, zdroje, které má podnik k dispozici, potenciál cílového trhu, možnost kontroly mezinárodních podnikatelských aktivit,

rizikovost podnikání na cílovém zahraničním trhu a v neposlední řadě i celková konkurenceschopnost firmy v mezinárodním prostředí.

2. CÍL A METODIKA

Cíl práce

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení spolupráce firem Centropen, a. s., Dačice a Binney & Smith (evropská s. r. o.) Analýza těchto firem.

Dílčím cílem byla analýza jiných forem spolupráce při exportu do zahraničí, možnosti vstupů na jiné trhy a analýza jiného strategického partnera.

Zjištění optimální formy spolupráce, nalezení jiného trhu, na který by firma Centropen, a. s. společně s Binney and Smith (evropská s. r. o.) mohly vstoupit. Analýza potenciálního trhu. Navržení strategie vstupu na tento trh.

Dále zpracování výsledků analýzy a případné navržení změn při spolupráci, navržení změn při vstupu na trhy. Navržení výběru formy spolupráce.

Metodika

Pro zjišťování a získávání potřebných informací byla využita sekundární data z odborné literatury zabývající se zahraniční spoluprací, dále z podnikových dokumentů podniku Centropen a. s. Dačice a společnosti Binney and Smith (evropská s. r. o.) a z internetových stránek.

Pro sběr informací od pracovníků ve firmě Centropen a. s. Dačice byla použita metoda dotazování, a to osobní a elektronické.

Osobní dotazování bylo provedeno přímou komunikací s respondentem, tváří v tvář. Informace byly poskytnuty vedoucí úseku zahraničního obchodu. Výhodou osobního dotazování je vysoká spolehlivost získaných dat.

Elektronické dotazování bylo využito při komunikaci s generálním ředitelem podniku Centropen a. s.

Analýza firmy Centropen a. s. Dačice a také analýza firmy Binney and Smith byla provedena pomocí SWOT analýzy. Touto analýzou bylo posouzeno vnitřní prostředí podniku, které představují silné a slabé stránky a vnější prostředí podniku, které představují příležitosti a ohrožení.

Analýza možností vstupů na jiné trhy byla provedena pomocí SWOT analýzy, pomocí Porterova modelu pěti sil, STEP analýzou bylo popsáno vnější prostředí jednotlivých trhů. Vstup na nový trh z pohledu Porterova modelu pěti sil by mohla ovlivnit konkurence, zákazníci, dodavatelé, substituty a potenciální nově vstupující firmy. Na základě STEP analýzy byly prozkoumány sociálně-kulturní faktory, technologické, ekonomické a politicko-právní. Faktorům STEP analýzy byla přiřazena rizikovitost a následně podle toho zjištěn nejvýhodnější trh pro export.

Jednotlivým faktorům byla přiřazena významnost a byl ohodnocen dopad na výběr strategie vstupu na trh.

V diplomové práci byla na základě SWOT analýzy firmy Centropen a. s. Dačice a firmy Binney and Smith (evropská s. r. o.) navržena spolupráce. Prostřednictvím SWOT analýzy, Porterova modelu pěti sil a STEP analýzy byl navržen vstup na nový trh, strategie vstupu na nový trh a forma vstupu na nový trh.

3. TEORETICKÁ ČÁST

3.1 Formy vstupu firem na mezinárodní trhy

Formy vstupů podniku na zahraniční trhy je možné členit do tří velkých skupin na:

1. vývozní a dovozní operace (mezinárodní obchodní metody),
2. formy nenáročné na kapitálové investice (např. licence a franchising)
3. kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy.

3.1.1 Vývozní a dovozní operace

Nejjednodušší formou vstupu na zahraniční trhy, kterou začínají obvykle rozvíjet své mezinárodní aktivity české podniky, jsou tradiční vývozní a dovozní operace. Při vývozu mohou firmy využít řadu obchodních metod a spolupracovat na základě smluvních vztahů s různými subjekty – prostředníky, výhradními prodejci, obchodními zástupci, mandatáři, komisionáři atp. Volba práva při uzavírání smluv záleží vždy na dohodě stran. (Kotler P., Armstrong, G., 2004)

Prostřednické vztahy

V mezinárodním obchodě se můžeme setkat s celou řadou prostředníků, tj. subjektů, které obchodují vlastním jménem, na vlastní účet a podnikají na vlastní riziko. Prostředníci prodávají nakoupené zboží dalším odběratelům a jejich odměnou je rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou, tzv. cenová marže. Použití služeb prostředníka může být výhodné pro malé a střední podniky, pro které je vývoz či dovoz okrajovou záležitostí a zřízení vlastního specializovaného oddělení by bylo příliš nákladné, popř. pro podniky, které se záměrně specializují na výrobu a přenechávají obchodní činnost specializovaným obchodním firmám. Výhodou použití prostřednických firem jsou nižší náklady oběhu a eliminace rizik vyplývajících z mezinárodního obchodu (rizik politických, inkasních, kurzových, transferových či rizika změny poptávky) a dále možnost vývozu na trhy, které by bylo příliš nákladné zpracovávat přímo. Hlavní

nevýhodou může být ztráta bezprostředního kontaktu se zákazníkem, a tudíž ztráta kontroly nad mezinárodní marketingovou strategií. (Janatka, F., Hándl, J., Novák, R., 1999)

Určitý problém mohou pro české podniky představovat tzv. šedé vývozy a paralelní dovozy. Jde o vývozy a dovozy bez souhlasu výrobce, které mohou negativním způsobem ovlivňovat realizaci mezinárodní marketingové strategie a poškozovat dobré jméno podniku. Důsledkem mohou být zejména problémy v oblasti cenové politiky (výrobky jsou na zahraničních trzích nabízeny za různé ceny, protože ceny prostředníka se liší od cen nabízených výrobcem) a v oblasti zajišťování doprovodných služeb (neautorizovaný vývozce či dovozce nemá dostatek náhradních dílů, není schopen zajišťovat kvalitní servis apod.)

Proti šedým vývozům je možné se smluvně bránit. Některé podniky chybně zakazují smluvním partnerům reexport svých výrobků. Reexport je však opětovný vývoz dovezeného zboží, a proto je formulace o zákazu reexportu ve smlouvě mezi dvěma českými podniky nevhodná. Pokud chce tuzemský výrobce zakázat vývoz svého zboží, měl by použít ujednání o omezení prodeje, ve kterém se prodávající zavazuje, že nebude určité zboží prodávat určitému okruhu zákazníků nebo do určitého státu, anebo že dané zboží bude prodávat jen v omezené míře nebo za podmínek stanovených v ujednání. Toto ujednání musí mít písemnou formu a jeho platnost závisí na platnosti kupní smlouvy, jejíž je součástí nebo v souvislosti s níž bylo ujednání o omezení prodeje smlouveno. (Obchodní zákoník 2006, § 742)

Ujednáním o zákazu dalšího vývozu, tj. reexportu, se firmy brání proti paralelním dovozům. V praxi se vyskytuje buď absolutní zákaz vývozu mimo území České republiky, nebo omezený zákaz dalšího vývozu. Rozsah zákazu záleží na marketingové strategii zahraničního partnera, který nemá zájem, aby se jeho zboží dostávalo na zahraniční trhy bez jeho kontroly. Dovožci je obvykle zřejmé, že ujednáním o zákazu dalšího vývozu se zavazuje přímo, že sám zboží dále nevyveze. Někdy si však neuvědomuje, že se zavazuje i nepřímo, protože jeho povinností je zabránit dalšímu vývozu zboží i dalším nabyvatelům, a pokud si to vývozce bude přát, bude povinen na vyzvání prokázat, kde se zboží nalézá, příp. že bylo spotřebováno, aniž bylo vyvezeno. Kupující by byl samozřejmě povinen nahradit vývozci škodu způsobenou porušením

závazku, a to i když by ji nezpůsobil přímo sám, ale zboží by vyvezl subjekt, kterému je on sám prodal. (Obchodní zákoník 2006)

Smlouvy o výhradním prodeji

V některých případech může podnik vstoupit na zahraniční trh díky uzavření smlouvy o výhradním prodeji. Smlouvou o výhradním prodeji se dodavatel 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 a smlouva musí mít písemnou formu. Jde o rámcovou smlouvu, která upravuje výlučné postavení smluvních partnerů. Jednotlivé dodávky se pak realizují na základě samostatných kupních smluv. (Janatka,F., Hándl,J., Novák,R., 1999)

Pokud není stanoveno, na jako dobu se smlouva o výhradním prodeji uzavírá, pak dle obchodního zákoníku ČR zaniká po uplynutí jednoho roku od jejího uzavření. Pokud ze smlouvy vyplývá, že ji strany zamýšlely uzavřít na dobu neurčitou a nesmluvily výpovědní lhůtu, může ji kterákoli ze stran ukončit výpovědí, jež nabývá účinnosti ke konci kalendářního měsíce následujícího po měsíci, v němž byla výpověď doručena druhé straně. (Obchodní zákoník 2006)

Dodavatel může odstoupit od smlouvy, pokud výhradní prodejce odebírá zboží od jiného dodavatele, ačkoli mu toto právo nebylo ve smlouvě přiznáno, nebo pokud nedodrží časové rozvržení odběru zboží. Nemá však nárok na náhradu škody. Pokud dodavatel v rozporu se smlouvou dodá zboží jiným odběratelům, pak má právo odstoupit od smlouvy i výhradní prodejce. V tom případě není podle obchodního zákoníku nárok na náhradu škody vyloučen.

Výhodou použití služeb výhradního prodejce může být rychlý vstup na zahraniční trhy díky možnosti prodeje zboží v již vybudovaných distribučních cestách. Dále pak může výrobce proniknout i na vzdálené trhy, event. na trhy, na kterých nepředpokládá příliš vysoký obrat, avšak chce na nich být přítomen za poměrně nízkých nákladů a rizika. Často slouží smlouva o výhradním prodeji jako určitý test potenciálu zahraničního trhu. Pokud se potvrdí, že zahraniční trh je dostatečně zajímavý a zákazníci mají o danou komoditu zájem, rozvíjejí firmy, po ukončení smlouvy o výhradním prodeji, jiné podnikatelské aktivity. Často si následně zřizují vlastní dceřiné společnosti, jejichž úkolem je kontrolovat prodej na cílových zahraničních trzích, anebo se rozhodnou v

dané zemi investovat do výrobních aktivit. Smlouvu o výhradním prodeji užívají jako první krok zejména proto, že jim zaručuje dostatečnou možnost kontroly nad distribucí. (Janatka, F., Hándl, J., Novák, R., 1999)

Některé formy výhradního prodeje se mohou dostat do rozporu se zákonodárstvím některých zemí, zejména s antimonopolními zákony ve vyspělých zemích (zakázána je např. snaha diktovat ceny nebo snaha omezit prodej dané komodity cizincům). Proto jsou vztahy výhradní povahy pečlivě sledovány a při jejich porušení mohou být firmy trestány značnými pokutami. Nevýhodou je, stejně jako u prostředníka, ztráta bezprostředního kontaktu s trhem a možnost zablokování vstupu na zahraniční trh, pokud výhradní distributor nesplní očekávání, není schopen zajistit širokou distribuci zboží a očekávané objemy prodeje. Výhradní prodejce je totiž jediný subjekt, který má právo zboží na daný trh dovážet. Proto se často ve smlouvách o výhradním prodeji objevuje doložka, v níž se výhradní prodejce zavazuje k minimálnímu nákupu, tj. k odběru alespoň minimálního množství zboží, které zajistí dostatečný obrat na daném trhu. Dodavatel sice může na daném trhu provádět výzkum trhu a realizovat vlastní komunikační politiku, avšak většinou má zájem realizovat mezinárodní marketingovou strategii i v dalších oblastech, a to zejména v oblasti poskytovaných služeb a v oblasti cenové politiky. Proto se v některých případech snaží sjednat ve smlouvě, že výhradní prodejce bude zboží nabízet za ceny dohodnuté a v takovém případě dostává výhradní prodejce smluvně stanovenou odměnu. Tato klauzule umožňuje firmě realizovat jednotnou cenovou strategii v celém regionu. Problém může nastat v některých zemích, kde legislativa nepřipouští podobné dohody o cenách, které jsou v rozporu s principem volné soutěže např. v zemích EU není možné vyžadovat souhlas distributora s tím, že bude respektovat prodejní ceny stanovené dodavatelem a vyžadovat tyto ceny na svých zákaznících). Při koncipování smlouvy o výhradním prodeji je možné vycházet ze vzorové smlouvy, kterou vypracovala Mezinárodní obchodní komora v Paříži. (Machková, H., Černohlávková, E., Sato, A., akol, 2007)

Obchodní zastoupení

Podstatou zastupitelské činnosti je vyvíjení aktivit, které vedou k uzavírání různých typů smluv. Jedná se jednak o zajištění příležitosti k uzavření smlouvy a dále o sjednávání a uzavírání obchodů jménem zastoupeného a na jeho účet. V tradičním pojetí

mezinárodního obchodu není zástupce vůči zastoupenému v podřízeném postavení a není v zaměstnaneckém pracovněprávním vztahu. Zákony různých zemí světa vykazují v otázce právního statutu obchodních zástupců značné rozdíly a v mnoha případech obsahují zvlášť podrobná ustanovení, kterými se vztahy mezi zastoupeným a zástupcem řídí. (ICC: Smlouva o výhradním prodeji, 1995)

Předmětem smlouvy o zprostředkování je jednorázové zprostředkování. Smlouvou o zprostředkování se zprostředkovatel zavazuje, že bude vyvíjet činnost směřující k tomu, aby zájemce měl příležitost uzavřít určitou smlouvu s třetí osobou, a zájemce se zavazuje zaplatit zprostředkovateli úplatu. Tento smluvní typ se používá často v oblasti služeb, na burzách, při jednorázových obchodech nebo při ověřování zprostředkovatelů. Pokud je smlouva několikrát prodloužena, může se podle práva některých zemí stát smlouvou na dobu neurčitou. (Obchodní zákoník 2006)

Smlouvou o obchodním zastoupení se obchodní zástupce jako nezávislý podnikatel zavazuje dlouhodobě pro zastoupeného vyvíjet činnost směřující k uzavírání určitého druhu smluv nebo sjednávat a uzavírat obchody jménem zastoupeného a na jeho účet. Nevyplývá-li ze smlouvy něco jiného, jde o nevýhradní zastoupení a zastoupený může používat služeb jiných zástupců, stejně jako obchodní zástupce může zastupovat i jiné osoby nebo uzavírat obchody, jež jsou předmětem zastoupení, na vlastní účet nebo na účet jiné osoby. Proto je třeba před uzavřením smlouvy pečlivě zvážit výběr obchodního zástupce, vymezit obsah jeho působnosti a informovat se na jeho vztahy ke konkurenčním firmám. Někdy mohou být zastupitelské smlouvy přímo brzdou vstupu na zahraniční trh. Mohou být totiž použity nekalými konkurenty. Zástupce pak nevyvíjí dostatečnou činnost, kterou často zdůvodňuje recesí na trhu nebo tím, že výrobky vývozce mají u zákazníků nedobrou image. Protože nárok na provizi je obvykle vázán na realizaci smlouvy, neplatí podnik sice zástupci provizi, ale také na daný trh nevyváží. Proto je nutné v každém případě činnosti zástupce pravidelně kontrolovat. (Obchodní zákoník 2006)

Zvláštním typem smlouvy o obchodním zastoupení je výhradní obchodní zastoupení. Pokud bylo sjednáno výhradní zastoupení, pak je zastoupený povinen ve stanovené územní oblasti pro učený okruh obchodů nepoužívat jiného obchodního zástupce a obchodní zástupce není oprávněn v tomto rozsahu zastupovat jiné osoby nebo uzavírat obchody na vlastní účet či na účet jiné osoby.

Zastoupený je oprávněn uzavírat obchody bez součinnosti výhradního zástupce, ale musí si uvědomit, že např. podle obchodního zákoníku je povinen, pokud smlouva nestanoví něco jiného, platit z těchto obchodů výhradnímu zástupci provizi tak, jako kdyby tyto obchody byly uzavřeny s jeho součinností. V mezinárodním obchodě se pro tento typ provize používá termín „uznávací provize“. Má se za to, že nárok na ni vznikl zástupci díky soustavnému zpracovávání trhu. Výši uznávací provize je třeba stanovit smluvně.

Smlouva o výhradním zastoupení vytváří úzkou vazbu mezi zástupcem a zastoupeným a zástupci ji požadují zejména v těch oborech, kde je zastupování spojeno s investicemi, např. do servisní sítě, anebo je-li zástupce k dané firmě vázán většinou svých aktivit a je na ní existenčně závislý. Pro zastoupeného může smlouva o výhradním zastoupení znamenat určité riziko v případě, že zástupce nemá na trhu dostatečně silné postavení, eventuálně nemá kapacitu pro soustavné zpracovávání vymezené oblasti. Vybudování kvalitní zastupitelské sítě v zahraničí je velmi obtížné, ale právě kvalita této sítě často rozhoduje o úspěchu podniku na zahraničních trzích. Zástupci by měli soustavně zprostředkovávat obchody ve vymezené oblasti a dosahovat určitého minimálního obratu za stanovené období. Je nutné, aby při svém působení respektovali sjednané podmínky a řídili se pokyny zastoupeného. (Janatka, F., Hándl, J., Novák, R., 1999)

Zástupci plní důležitou informační funkci. Jejich povinností je informovat o vývoji na trhu a o všech okolnostech důležitých pro zájmy zastoupeného. Měli by navazovat spojení se spolehlivými a bonitními partnery a spolupůsobit při realizaci uzavřených obchodů. Zástupci obvykle neručí za splnění závazků třetí strany. Pokud se ve smlouvě zástupce k ručení zaváže, má nárok na zvláštní odměnu – *delcredere*. Obchodní a odborné tajemství jsou zástupci povinni zachovávat i po ukončení smlouvy o obchodním zastoupení. V některých případech mohou zástupci poskytovat i služby, např. poradenské, servisní, udržování skladů náhradních dílů a skladování výrobků. Rozsah podobných povinností zástupce by měl vždy být co nejpřesněji vymezen ve smlouvě a měla by v ní být současně stanovena i výše odměny nad rámec provize, kterou by měl zastoupení hradit zástupci za dané služby. Pokud je zástupce zmocněn realizovat inkaso, měla by být rovněž jasně vymezena jeho odměna za tuto službu.

Nárok na úhradu nákladů spojených se svou činností (cestovní výlohy, telekomunikační poplatky apod.) má zástupce jen tehdy, pokud to bylo ve smlouvě sjednáno a

nevyplývá-li ze smlouvy něco jiného, nebo když mu vznikl nárok na provizi z obchodů, kterých se náklady týkají. Tyto náklady je třeba co nejpřesněji definovat již ve smlouvě a je třeba vyhnout se obecným formulacím typu „obě strany se podílejí na nákladech“. V některých zemích by v případě, že zastoupený hradí většinu nákladů spojených s činnostmi zástupce, mohl být zástupce pokládán za zaměstnance.

Závazek obchodního zástupce zaniká u smlouvy uzavřené na dobu určitou uplynutím doby. U smlouvy na dobu neurčitou by měla být uvedena výpovědní lhůta. V případě výpovědi smlouvy ze strany zastoupeného stanoví mnohé zákony odškodnění za ztrátu klientely nebo poskytnutí náhrady zástupci za investice, které zástupce učinil po dohodě se zastoupeným. Tato ustanovení mají zamezit tomu, aby zastoupený pouze nevyužil zástupce k vybudování své distribuční sítě a pak s ním bez odškodnění neukončil smlouvu. (Machková, H., 2003)

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. Komisionářská smlouva se od smlouvy mandátní odlišuje tím, že mandatář jedná jménem mandanta a komisionář jedná jménem svým.

Zákon nepředepisuje pro komisionářskou smlouvu písemnou formu. Podstatnými náležitostmi jsou určení stran, tj. komisionáře a komitenta, a stanovení předmětu smlouvy. Komisionář uzavírá smlouvy vlastním jménem, ale na účet komitenta. Protože komisionář smlouvu přímo uzavírá, je povinen převést na komitenta bez zbytečného odkladu práva získaná při zařizování dané záležitosti a vydat mu vše, co získal, a komitent je povinen vše převzít. Po zařizení záležitosti a po oznámení výsledku a vyúčtování má komisionář nárok na úplatu, v mezinárodním obchodě často nazývanou komise. Zároveň s úplatou je komitent povinen uhradit komisionáři náklady, které nutně nebo užitečně vynaložil při plnění svého závazku. Může jít např. o náklady na skladování a dopravu. Pokud dojde k pochybnostem, má se za to, že v úplatě je obsažena i úhrada nákladů. (Obchodní zákoník 2006)

Ve smlouvě je třeba rovněž určit, zda komisionář odpovídá za splnění závazku třetí osobou. Komisionář obvykle neručí za splnění závazku. Jestliže však osoba, se kterou komisionář uzavřel smlouvu při zařizování záležitosti, poruší své závazky, je

komisionář povinen na účet komitenta splnění těchto závazků vymáhat, nebo – jestliže s tím komitent souhlasí – postoupit mu pohledávky odpovídající těmto závazkům. Splnění povinností totiž podmiňuje vznik nároku komisionáře na odměnu. v případě, že komisionář ručí za splnění závazků, má nárok na delcredere. Závazek o ručení je třeba sjednat písemně.

V komisionářské smlouvě jsou obvykle uváděny následující povinnosti komisionáře: jednat s odbornou péčí podle pokynů komitenta (od podmínek stanovených komitentem se může komisionář odchýlit pouze tehdy, je-li to v zájmu komitenta a nemůže-li si vyžádat jeho včasný souhlas), informovat o všech důležitých okolnostech, podat zprávu o výsledku provedené činnosti a provést vyúčtování a ve zprávě označit osobu, se kterou smlouvu uzavřel.

Komisionářská smlouva může být sjednána na dobu určitou i neurčitou, event. může doba jejího trvání vyplývat ze zařizování náležitostí. Komitent může smlouvu kdykoli vypovědět s účinností ode dne, kdy se komisionář o výpovědi dozvěděl nebo mohl dozvědět. Komisionář může smlouvu vypovědět s účinností ke konci kalendářního měsíce následujícího po měsíci, kdy byla výpověď doručena.

Výhodou použití služeb komisionáře je možnost kontroly nad cenami, protože komisionář prodává zboží za ceny stanovené komitentem a využití goodwillu komisionáře, jeho obchodních kontaktů a distribučních cest, postavení na trhu, skladovacích možností atp. Nevýhodou může být přílišná samostatnost komisionáře a nevytváření vlastního goodwillu na zahraničním trhu. (Machková,H., 2003)

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. Mandátní smlouva se uzavírá pouze mezi podnikateli.

Z mandátní smlouvy nevyplývá přímo oprávnění mandatáře jednat za mandanta ve vztahu ke třetím osobám. Pokud vyžaduje zařazení záležitostí uskutečnění právních úkonů jménem mandanta, je mandant povinen vystavit včas mandatáři písemně plnou moc. Ve smlouvě je nutné vymezit obchodní záležitosti, které má mandatář zařídít, a to buď uskutečněním určitých právních úkonů (např. zmocnění činit právní úkony spojené

s vyřizováním reklamací či celního odbavení),nebo určitou praktickou činností, (získávání bankovních informací apod.) (Obchodní zákoník 2006)

Mandatář musí postupovat s odbornou péčí, podle pokynů mandanta a v souladu s jeho zájmy a musí předat mandantovi bez zbytečného odkladu věci, které za něho při vyřizování záležitosti převzal, a to i tehdy, pokud byly tyto věci zhodnoceny více, než bylo sjednáno ve smlouvě.

Mandant je povinen předat včas potřebné věci a informace. Je-li třeba, musí vystavit mandatáři plnou moc. Dále musí zaplatit úplatu. Pokud není ve smlouvě uvedeno něco jiného, vznikne mandatáři nárok na úplatu, když řádně vykoná činnosti, ke které byl povinen, a to bez ohledu na to, zda přinesla očekávaný výsledek či nikoliv. Mandatář neručí za splnění závazku převzatého třetí osobou. Pokud ano, má nárok na delcredere. (Machková, h., Sato, A., Zamykalová, M., a kol, 2002)

Piggybacking

Piggyback 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 využití jména a zkušeností velké firmy, která poskytuje svému partnerovi řadu služeb, např. vyřizování objednávek, zajištění přepravních služeb, pojištění, zajištění celního odbavení, inkasních služeb. Výhodou pro velkou firmu je možnost nabízet zákazníkům široké spektrum zboží a samozřejmě úplata, kterou získává od svých obchodních partnerů. (Pražská, L., Jindra,J., 2002)

V některých případech používají piggybacking jako formu mezifiremní spolupráce i velké firmy. Jejich motivem je úspora nákladů na trzích, které pro ně nejsou nosné, např. z důvodu obchodněpolitických překážek (dovozní kvóty), ale přesto na nich chtějí být přítomny. Pro určitý trh se pak domluví na spolupráci, např. na společném využívání a financování prodejní sítě, i takové firmy, které si na jiných trzích ostře konkurují.

Formou piggybackingu je i případ, kdy si firmy ze stejného oboru podnikání navzájem poskytují distribuční služby. Firmy si prakticky vyměňují výrobky, vstupují na zahraniční trh pod svou značkou, zachovávají si kontrolu nad cenami a mohou

realizovat vlastní marketingovou strategii. Podstatnou úsporu nákladů jim umožní vstup na zahraniční trh prostřednictvím zavedené distribuce partnera na jeho domácím trhu.

Přímý vývoz

Čisté přímé obchodní metody se obvykle používají nejčastěji v průmyslovém marketingu při vývozu strojů, výrobních zařízení a investičních celků. Dodávky těchto výrobků jsou velmi komplikované a je s nimi spojena nutnost poskytovat celou řadu odborných služeb, u kterých je bezprostřední přítomnost výrobce na zahraničním trhu nutná. Použití přímého vývozu vyžaduje dokonalou znalost technické i obchodní problematiky a obvykle pozitivně působí na stabilizaci obchodních vztahů. Výhodou je možnost kontroly nad realizací vlastní marketingové strategie na mezinárodních trzích a fakt, že přímé obchodní vztahy působí obvykle pozitivně na jejich stabilizaci a zvyšují loajalitu zákazníků.. Přímé vývozy jsou realizovány na základě kupních smluv. (Beneš, V., a kol., 2004)

Výhodou je možnost kontroly nad výrobkem, nad cenami, možnost realizace vlastní marketingové strategie na mezinárodních trzích. U přímé obchodní metody by měl vývozce také docílovat vyšších cen, protože sám zabezpečuje celou realizaci a nese tudíž veškeré náklady. (Plchová, B. a kol., 2001)

Sdružení malých vývozců (exportní aliance)

Pro malé a střední podniky může být výhodná účast v tzv. exportní alianci. Aliancí se podle agentury Czech Trade rozumí seskupení nejméně tří a nejvýše pětadvaceti malých a středních podniků, jejichž výrobní program se vzájemně doplňuje a které mají uzavřenou dohodu o spolupráci. Právní forma aliance záleží na zvyklostech a právním řádu země původu. Sdružení vývozců obvykle přebírá funkci vývozního oddělení (provádí výzkum zahraničních trhů, zpracovává nabídky, vyřizuje objednávky, zajišťuje mezinárodní logistiku, sleduje výběrová řízení) a zastupuje své členy v zahraničí (vyhledává vhodné místní zástupce, řídí zastupitelskou síť, zprostředkovává účast na zahraničních výstavách a veletrzích, zajišťuje komunikaci se zahraničními trhy). Hlavními výhodami, které vyplývají z účasti ve sdružení exportních firem, jsou úspora nákladů, možnost omezení exportních rizik, lepší vyjednávací pozice, a tudíž možnost docílování výhodnějších cen, možnost využívání image sdružení atp. (Pouzarová, B., a kol., 1998)

Nevýhodou může být nevyváženost vztahů v rámci sdružení, a tudíž možnost nerovnoprávného zacházení s méně významnými členy a ztráta určité míry samostatnosti. Velmi často se exportní aktivity malého podniku natolik rozrostou, že se podnik rozhodne zřídit si vlastní exportní oddělení a účast ve sdružení se stane impulsem pro rozvoj samostatných mezinárodních podnikatelských aktivit.

V České republice je podpora vzniku exportních aliancí součástí proexportní politiky. Příjemce podpory se může stát pouze právnická osoba, jež je malých a středním podnikatelem (ve smyslu Nařízení Komise ES č. 70/2001) a má podepsanu smlouvu o spolupráci s minimálně dvěma malými a středními podnikateli. Výše podpory je limitována a aliance musí zajistit spolufinancování. Podpora je určena zejména na nákup marketingových informací, na tvorbu propagačních materiálů a internetových stránek a na účast na výstavách, veletrzích a prezentacích v zahraničí. (Machková, H., Černošlávková, E., Sato, A., a kol, 2007)

3.1.2 Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice

Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice využívají firmy v případech, kdy se rozhodnou, že nebudou v zahraničí investovat, ale přesto chtějí v rámci rozvoje mezinárodních podnikatelských aktivit zvýraznit přítomnost svých výrobků či služeb na cílovém trhu jiným způsobem než vývozními operacemi. Nejužívanějšími formami vstupu na zahraniční trh tohoto typu jsou licence, franchising nebo smlouvy o řízení (management contracts), a dále formy spolupráce v oblasti výroby, tzv. zušlechťovací operace anebo výrobní kooperace nebo v oblasti výzkumu a vývoje pak výzkum na zakázku nebo společný výzkum a vývoj. (Machková, H., Černošlávková, E., Sato, A., a kol, 2007)

Licenční obchody

Podnik může vstoupit na zahraniční trh prodejem práv k využití vynálezu, užitého či průmyslového vzoru či ochranných označení – práva k využívání ochranné známky nebo obchodního jména firmy. (Pouzarová B., a kol, 1998)

Termín licence označuje povolení, svolení k činnosti, která je jinak zakázána (z lat. licere, svolovat). V oblasti práv k nehmotným statkům se pojem licence využívá k

vyjádření svolení k užití nehmotného statku jinou osobou, např. při výrobě podle vynálezu chráněného patentem. Účastníky právního vztahu vzniklého z udělení licence označujeme jako poskytovatele – majitele výlučného práva – a nabyvatele. Licenci uděluje ten, kdo má k využití nehmotného statku absolutní právo, např. majitel patentu. Jeho právo mu umožňuje, aby zabránil komukoliv jinému ve využívání tohoto nehmotného statku, a to i žalobou u soudu, popř. aby požadoval náhradu škody, vydání bezdůvodného obohacení nebo přiměřenou satisfakci. Majitel se však může rozhodnout, že umožní využití nehmotného statku určité osobě, že jí k tomu poskytne svolení, tj. licenci.

Licenční smlouvou k předmětům průmyslového vlastnictví opravňuje poskytovatel nabyvatele ve sjednaném rozsahu a na sjednaném území k výkonu práv z průmyslového vlastnictví a nabyvatel se zavazuje k poskytování určité úplaty nebo jiné majetkové hodnoty. Formou licence se tedy poskytuje jen právo k využívání nehmotného statku anebo nakládání s ním, jejím účelem není tento hmotný statek vytvořit, ale stanovit pravidla k jeho šíření.

Při udělování licencí k využití předmětů průmyslového vlastnictví rozlišujeme licenci k využívání patentů, průmyslových vzorů (vnější úprava výrobku), užitečných vzorů (technické řešení výrobku) a ochranných označení (právo k využití ochranné známky či obchodního jména firmy) anebo licenci k využívání know-how (tzv. nepravá licence). V těchto případech lze udělovat výlučné nebo nevýlučné licence. K označení původu zboží nelze licenci poskytnout. (Pouzarová, B., a kol., 1998)

Prodej práv k využívání průmyslového vlastnictví zvažuje firma zejména v následujících případech:

- firma nemá možnost zavést výrobu, při které by využívala své vynálezy nebo jiné významné vědecko-technické poznatky, a tím vzniká možnost jejich technologického nebo technického znehodnocení, popř. má možnost zavést výrobu, avšak pouze v omezeném rozsahu;
- lze zavést výrobu, ale oddělení výzkumu a vývoje již dokončuje nové progresivní řešení;
- obchodněpolitické, devizové, celní a jiné bariéry neumožňují přímý vývoz do určitých teritorií a prodej práv k průmyslovému vlastnictví tak umožňuje na tyto

trhy proniknout (např. řada vlád zejména v rozvojových zemích dává přednost licenční výrobě před přímým dovozem ve snaze zachovat nebo zvýšit zaměstnanost);

- průmyslová práva jsou nehmotným vkladem do společného podniku
- prodej práv k průmyslovému vlastnictví je spojen s výhodným kooperačním či jiným vývozem zboží, např. s vývozem komponentů a zařízení;
- prodej průmyslových práv je spojen s reciproční komerční výhodou, např. dovozem licenčních výrobků vyrobených v zahraničí výměnou za jinou technologii;
- dochází k porušení práv firmy jako majitele průmyslového vlastnictví a licenční smlouva představuje řešení případného konfliktu, který by mohl skončit až soudním sporem.
- Důvody, které firmu naopak vedou k nákupu práv k zahraničním nehmotným statkům, mohou být následující:
- podnik nemá prostředky k rozvíjení vlastního výzkumu a vývoje, ale na trhu je po předmětných výrobcích poptávka;
- zahraniční patentová ochrana je natolik dokonalá, že nelze dosáhnout vlastního originálního řešení;
- firma hodlá rozšířit vývoz výrobků, jejichž části jsou v některých zemích chráněny patenty zahraničních firem.

Výrobky určené pro vývoz musejí být patentově nezávadné, tzn. nesmějí narušovat patenty třetích stran v zemích vývozu. Pokud by k narušení patentových práv došlo, mohla by tato skutečnost mít pro vývozce velmi závažné důsledky. V souvislosti s tím hovoříme o tzv. patentové čistotě, což souvisí s otázkou, jak se vyhnout případným kolizím při zahraničněobchodní činnosti. K porušování patentů obvykle dochází v souvislosti s udržováním a obranou ochranných práv, a to následujícími činnostmi: výrobou patentovaného výrobku, užíváním patentovaného výrobku, prováděním patentovaného postupu a prodejem patentovaného výrobku nebo výrobku vyrobeného

patentovaným postupem a dovozem výrobku chráněného patentem platným v zemi dovozu. (Beneš, V., a kol., 2001)

Před realizací obchodního zájmu je třeba vždy provést patentovou rešerši, která by měla podnik seznámit s patentovými právy v oblasti jeho zájmu. Všeobecně se uznává, že dovoz zboží vyrobeného postupem patentově chráněným v zemi dovozuje porušením těchto patentů bez ohledu na to, zda zboží bylo vyrobeno v zemi bez patentové ochrany nebo v licenci. To v zásadě znamená, že nikdo nesmí dovážet výrobky vyrobené podle chráněné technologie z jiné země, kde není výroby patentově blokována. Licenční aktivitu firem je třeba chápat v závislosti na jejich firemní strategii ve výrobě a v obchodě, jakož i na zdrojích, které má firma k dispozici.

Studie provedené v USA ukazují na následující vazby mezi licenční aktivitou a charakteristikami firem:

- čím více prostředků věnují firmy na výzkum a vývoj, tím je jejich licenční politika aktivnější, tím dříve mohou nahradit stávající technologie novými za současného prodeje licence;
- čím je výrobní program firmy diverzifikovanější, čím více výrobků vyrábí, tím je přístupnější k licenčním aktivitám – nabyvatel licence zpravidla okamžitě dává k dispozici své výrobní i obchodní zázemí, poskytovatel licence nemusí podstupovat rizika spojená s přímými investicemi, a vyrábí-li řadu výrobků, nečiní mu zpravidla problém jeden uvolnit pro licenční výrobu; ztráta kontroly nad výrobní technologií jednoho výrobku se nejeví u firmy s rozmanitým výrobním programem tak riskantní jako u firmy vyrábějící jen několik výrobků;
- čím větší je velikost firmy a čím významnější pozici na trhu zaujímá, tím menší je její ochota věnovat se licenčním operacím; taková firma jednoznačně dává přednost přímým investicím, které si může díky své kapitálové síle dovolit, naopak pro střední firmy, které si nemohou dovolit v zahraničí investovat přímo, je často prodej licence schůdnější;
- čím vyšší je podíl produkce vyráběné v zahraničí, tím menší význam mají pro firmu licenční operace – firma již má zkušenosti s podnikáním na zahraničních trzích a cení si je natolik, že o licenční spolupráci neuvažuje;

- čím menší je tržní potenciál daného trhu, tím ochotněji dá firma přednost licenčním operacím před přímými investicemi, které by se nemusely vyplatit; obdobně čím je teritorium rizikovější z hlediska politické stability, tím vhodnější je pronikat do teritoria prodejem licenčních práv.

Konkurence zpravidla vede firmy ke snižování cen a k následnému poklesu zisku a nedovoluje často zakládat na zahraničním trhu vlastní podnik. Poskytnutí licence je v tomto případě rovněž jednou z možností. Je-li několik firem ochotno poskytnout na určitém trhu a v určitém teritoriu licenci, pak hrozí nebezpečí, že tak učiní firma konkurenční. (Plchová, B. a kol., 2001)

Významné firmy zpravidla neřeší otázku, zda poskytnout licenci, anebo se v teritoriu kapitálově angažovat, ale snaží se oba způsoby kombinovat.

Velké firmy s významnou pozicí na trhu jsou obvykle ochotny licence smluvním partnerům poskytovat pouze v případě dokonalé mezinárodní patentové ochrany. Pro mnohé firmy, které vyrábějí spotřební zboží, se licence stávají významným zdrojem příjmů. Marže u některých komodit jsou v současné době kvůli konkurenci levných asijských výrobků tak nízké, že může být výhodnější zúročit investice do výzkumu a vývoje formou prodeje licencí než výrobou a následným prodejem hotových výrobků. Často jsou licence součástí tzv. nehmotného vkladu při společném podnikání.

Poměrně rozšířenou formou spolupráce je vzájemné poskytování licencí mezi významnými světovými firmami. Firmy na jedné straně výsledky svého výzkumu a vývoje pečlivě utajují a v některých případech ani nepožadují patentovou ochranu, protože se bojí úniku informací, a na straně druhé jsou ochotné si tato práva či znalosti vyměňovat, aby předešly ztrátám vyvolaným duplicitním výzkumem. (Pouzarová, B. a kol., 1998)

Některé podniky se však prodejních licenčních aktivit obávají, a to zejména proto, že v nabyvateli licence vidí potenciálního konkurenta. Licenční smlouva je skutečně časově ohraničena, a tudíž po jejím ukončení či po vypršení doby, po kterou jsou předmětné licencované patenty platné, může nabyvatel prakticky bez omezení využívat získané zkušenosti a často i kompletní technologii. V licenčních smlouvách zůstávají sice v platnosti četná ustanovení o povinnosti stran vzájemně utajovat informace získané v průběhu licenční spolupráce, avšak vymahatelnost jejich plnění je velmi

složitá. Léta úzké spolupráce mezi odborníky ve výzkumu a vývoji často přináší vysoký stupeň vzájemné informovanosti, pokud jde o záměry firmy do budoucna. I vzájemná výměna zlepšení či inovací u výrobků, které jsou vyráběny v licenci, není-li řádně právně ošetřena, může vést k situaci, kdy poskytovatel licence musí po dlouhá léta předávat výsledky svého výzkumu a vývoje budoucímu konkurentovi. Další nevýhodou je, že poskytovatel prakticky ztrácí kontrolu nad prodeji výrobků vyráběných v licenci a jeho příjmy jsou pak již zcela závislé na schopnostech nabyvatele. I když rozhodná zde je formulace licenční smlouvy, má poskytovatel relativně malý prostor při ovlivňování kvality produkce vyráběné v licenci, čímž může být nepřímo poškozen. Nejenže ztrácí kontrolu nad cenami, za které se licenční produkce prodává, ale přichází i o často velmi cenné podmínky zákazníků či spotřebitelů k případným inovacím či zlepšením licencovaných výrobků. Obecně lze souhlasit s tvrzením, že míra zisku při vývozu hotových výrobků či při jejich vlastní výrobě v teritoriu je samozřejmě vyšší než procento licenčních poplatků, které inkasuje poskytovatel od nabyvatele. (Beneš, V., a kol. 2004)

Je důležité, je-li vynález patentově chráněn či existuje nebo může existovat jen ve formě know-how.

Průmyslověprávní ochrana výsledků výzkumu a vývoje svým způsobem napomáhá ke zvyšování produktivity práce. Technický předstih je samozřejmě omezen ochrannou dobou – dobou platnosti patentu (u know-how zejména dobou jeho utajení). Jen během této doby může podnik realizovat konkurenční výhodu. V některých případech představují výsledky výzkumu a vývoje chráněné průmyslovými právy dočasný monopol, z něhož plyne uživateli vysoký zisk. V realizaci tohoto zisku může však pokračovat i nabyvatel a v souvislosti s podílem na zisku, který poskytovatel inkasuje často v závěrečné fázi platnosti patentu nebo patentů, jen završí vysokou ziskovost jak fáze první, kdy realizoval monopolní zisk sám, tak fáze druhé, kdy se ještě podílí na zisku nabyvatele.

Na rozdíl od obchodu hmotným zbožím se při provádění operací při směně výsledků vědy a techniky setkáváme s řadou zvláštností, a to jak ve fázi analytické, kdy vyhledáváme tržní příležitost, ta ve fázi realizační, kdy se zamýšlíme nad cestou nehmotného statku k zákazníkovi, nad stanovením jeho ceny a dalšími nástroji marketingového mixu. Výzkum trhu, který provádějí podniky zamýšlející postoupit

licenci, se musí zaměřit zejména na právní problematiku, na odhad ekonomické efektivity a na analýzu postavení a firemní strategie případného nabyvatele licence. (Machková, H., Černošková, E., Sato, A., a kol, 2007)

V legislativní oblasti zkoumáme, zda licenční smlouvy podléhají souhlasu země nabyvatele nebo poskytovatele, jaké zvláštní podmínky úhrady požadují, jaký je schvalovací postup, jaká je podpora ze strany země nabyvatele licence – subvence, daňové úlevy, možnost dovozních omezení pro konkurenční výrobce, zvýhodnění devizových kurzů aj. Důležité je, zda uzavření licenční smlouvy nemůže být v rozporu s některými zákony platnými v zemi nabyvatele – např. o konkurenci, volné soutěži, s protikartelovým nebo protimonopolním zákonodárstvím. Nezbytná je znalost tzv. blokových výjimek v legislativě EU, tzv. bílých, šedých či černých seznamů, které vymezují přípustná a nepřípustná ustanovení v licenčních smlouvách. V rámci analýzy patentově-právní ochrany zjišťujeme, zda se prodejem svých práv do určitého teritoria nedostaneme do kolize s právy třetích stran, jak probíhá v jednotlivých zemích řízení k udělení patentu, jaké jsou náklady na patentově-právní ochranu atd.

Poskytovatel by se měl zaměřit na předběžný rozbor efektivity transakce, v jehož rámci je vhodné provést odhad nákladů a výnosů, finančních toků (cash flow), projekci zisku spojeného s prodejem licence včetně analýzy rizika, zjištění výše daní z placených licenčních poplatků a způsob jejich vybírání v zemi nabyvatele nebo poskytovatele. Důležitými faktory, které mohou ovlivnit efektivity, jsou např. existence dohod zamezujících dvojímu zdanění, možnosti převodu licenčních poplatků do zahraničí, odhad nákladů spojených s uzavřením licenční smlouvy a s její realizací, zjištění, zda je v zemi nabyvatele kvalifikovaná pracovní síla, která je např. schopna dovést předmět transakce z laboratorního stadia do stadia průmyslového využití či sériové výroby apod. Zvláštní pozornost zasluhují případy, kdy předmětem prodeje jsou práva k využívání technologií. Tento výzkum má zjistit, jak bude nový technologický postup přijat v daném odvětví, zda obor v příslušné zemi licenci skutečně potřebuje, zda má nový technologický postup takový význam, že dosavadní výrobní postupy zastará, apod.

Při rozhodování o poskytnutí licence je třeba analyzovat postavení potenciálního nabyvatele licence na trhu a jeho firemní strategii. Zkoumáme pozici potenciálního nabyvatele licence na trhu zejména s ohledem na to, zda je nabyvatel schopen práva k výrobě licenční produkce nejen převzít, ale zpřístupněné poznatky i vstřebat a využít.

Důležité je i to, v jaké fázi svého životního cyklu se výrobky určené k licenční výrobě právě nalézají. Je obvyklé, že poskytovatel postupuje práva k výrobě a prodeji těch výrobků, které v jeho nosných teritoriích již překročily svůj vrchol, přecházejí z fáze zralosti, jejich prodeje klesají apod. Vedle výzkumu trhu týkajícího se samotného poskytnutí licence by měl mít poskytovatel alespoň rámcovou představu o výsledcích marketingového výzkumu prováděného nabyvatelem. Obsahem tohoto výzkumu je zjistit a vyhodnotit informace od potenciálních uživatelů nebo odběratelů licenční produkce. Počet potenciálních kupujících či odhadovaný počet výrobků, které mají být prodány v jednotlivých letech, by měl být východiskem pro odhad zisku u nabyvatele a ten je podstatný pro jednání o ceně za licenci. (Plchová, B. a kol., 2001)

V obchodech nehmotnými statky využívají jak poskytovatelé, tak nabyvatelé služeb zprostředkovatelů, kteří ve velké většině pracují jménem a na účet těchto poskytovatelů nebo nabyvatelů a za své služby pobírají provizi. Do licenčních transakcí vstupují zpravidla již ve fázi počáteční, tedy ve fázi akvizice.

K efektivnímu provedení transakce musí být nabízené duševní vlastnictví dobře komerčně zpracované. To lze zajistit získáním a shromážděním informací, které je výstižně charakterizují a které jsou nezbytné ke vzbuzení zájmu možných nabyvatelů licence.

V souvislosti s přípravou licenčních nabídek či smluv se obvykle řeší následující okruhy problémů či otázek spadajících jak do roviny technické, tak do roviny obchodní i právní. Podle rozsahu uděluje poskytovatel nabyvateli výlučné právo k využívání předmětu licence na smluvním území. V případě výlučné licence se zavazuje, že pro dané území neposkytne licenci na daný výrobek nikomu jinému a že ji tam nebude ani on sám využívat, i když někdy si smluví, že ji tam využívat může. Výlučnou licenci je třeba vždy vztahovat k určitému způsobu využívání. Na jednom území může nabyvatel využívat výlučnou licenci jen k výrobě licencovaných výrobků, na jiném k prodeji těchto výrobků.

Výlučnou licenci je vhodné udělovat nejprve např. pro jednu zemi, a teprve poté, když nabyvatel prokáže svůj vážný zájem předmět licence skutečně využívat, postupně uvolňovat další teritoria. Uvolňovaná území nemusejí být v žádném případě totožná s celky vymezenými státními hranicemi. Podstatné je, aby označení území bylo oběma stranám srozumitelné. V některých případech totiž nabyvatel svůj zájem o uzavření

licenční smlouvy jen předstírá, hodlá zakoupit např. patentová práva jen z tzv. blokážních důvodů. Na povinnost využívat zakoupená licenční práva k vynálezům chráněným patenty, na tzv. využívací povinnost, pohlížejí právní systémy různě. Praxe anglosaského práva nezahrnuje využívací povinnost vůbec, praxe francouzského práva ano a praxe německá rovněž tak, ale pouze u výlučných licencí. V některých zemích je výlučná licence neplatná, protože omezuje na daném území soutěž konkurenčních firem. V zemích EU a i v řadě dalších zemí nesmí poskytovatel nutit nabyvatele k tzv. povinným odběrům substancí, nesmí bránit paralelním dovozům konkurenta a udělování výlučných licencí pro různá území různým nabyvatelům může být napadeno jako zakázané rozdělování trhů. Studium tzv. blokových výjimek ze zákonů na ochranu volné soutěže v EU je nezbytnou podmínkou pro udělování výlučných licencí, které nesmí být v rozporu s platnou legislativou. V jistých případech by totiž smlouva mohla být prohlášena soudními orgány za neplatnou.

Smlouva o Evropském hospodářské společenství zakazuje v článku 85 veškerá ujednání mezi podniky členských států, která mohou nepříznivě ovlivnit obchod mezi členskými státy a která mají za účel nebo způsobí vyloučení nebo omezení soutěže na společném trhu. Komise EHS vydala v roce 1984 Směrnici tzv. Patent Regulation, kterou byly z pravidel EHS vyňaty některé druhy patentových licenčních smluv obsahujících určitá smluvní ujednání, jež by byla jinak v rozporu s ustanoveními smlouvy o EHS týkajícími se konkurence. Později vydala podobné blokové výjimky i na smlouvy ohledně know-how, výzkumu a vývoje a franchising. (Machková, H., Černošková, E., Sato, A., a kol., 2007)

Franchising

I když všichni známe franšizy typu McDonald's, KFC nebo Dunkin' Donuts, budoucí podnikatelé by se měli zamyslet nad tím, jak to, že systém franšizinku slavil úspěch prostřednictvím uvedených i jiných podniků.

Franšizink se definuje jako obchodní příležitost, kde majitel, výrobce nebo distributor služby nebo produktu chráněného ochrannou známkou (poskytovatel franšizy) udělí jedinci (franšizantovi) exkluzivní práva k lokální distribuci daného produktu nebo služby a odměnou je mu počáteční platba a/nebo průběžně hrazené licenční poplatky (za právo podnikat pod jménem poskytovatele franšizy a pomocí jeho systému), jakož i

dodržování souboru konkrétních standardů kvality ze strany franšizanta. (Furey, R., B., 2003)

Nejnámější metodou franšizinku je franšizink obchodní, kde poskytovatel franšizy franšizantovi předepisuje úplný plán či formu, jakou má dané zařízení být vedeno a provozováno. Plán podrobně upravuje postupy týkající se všech hlavních aspektů daného podnikání, předjímá většinu problémů vedení a poskytuje komplexní systém pro manažerská rozhodnutí, před nimiž franšizant stojí. Hlavní výhodou obchodního franšizinku spočívá v tom, že daný systém jako způsob distribuce zboží a/nebo služeb byl vyvinut a vyzkoušen a je spojen s danou značkou. Franšizanti získávají know-how úspěšného systému a mohou se opírat o centralizovaný systém podpory, což jim umožňuje zredukovat riziko a využívat zkušeností poskytovatele franšizy; kromě toho často prostřednictvím poskytovatele franšizy získávají přístup k právnímu poradenství a řadě dalších služeb. S vědomím výše uvedeného není těžké pochopit, proč motto Mezinárodní franšizinkové asociace (IFA) je “Podnikat pro sebe, ale ne sám”. (Pouzarová, b., a kol., 1998)

Smlouvy o řízení

Smlouvy o řízení představují zvláštní smluvní typ, který poměrně často používají firmy z vyspělých zemí se specifickým manažerským know-how. Předmětem je poskytnutí řídicích znalostí a řídicích kádrů (manažerů) obvykle na dobu určitou, na smluvním základě. Předmětem smlouvy může být řízení výrobního závodu, řízení v oblasti služeb (např. hotelů) nebo poradenské služby. U tohoto smluvního typu je možno nalézt obdobné rysy jako u franchisingu. Jedná se o přenos osvědčené koncepce řízení do zahraničí. Odměnou může být určité procento z docíleného obrátu, podíl na zisku nebo možnost získání části akcií společnosti za předem stanovených podmínek. Manažerské know-how je potom zpravidla považováno za nehmotný vklad do podnikání. (Boučková, J., a kol., 2003)

V rámci smlouvy o řízení poskytuje domácí firma manažerské know-how zahraniční společnosti, která zajišťuje kapitál. Domácí firma neexportuje výrobky, ale manažerské služby. Histon používá tento model pro řízení hotelů po celém světě. Smlouvy o řízení představují metodu vstupu na zahraniční trh, která od počátku nese příjmy a jsou s ní spojena jen malá rizika. Tento model je ještě atraktivnější, pokud má řídicí firma

později možnost koupit podíl v řídicí společnosti. Nemá však smysl, pokud může společnost své omezené manažerské kapacity využít lépe, případně pokud může získat víc, jestliže celý podnik financuje z vlastních prostředků. Smlouvy o řízení navíc jistou dobu firmě brání založit si vlastní podnik. (Kotler, P., Armstrong, G., 2004)

Zušlecht'ovací operace

Zušlecht'ovací operace se staly v průběhu devadesátých let 20. století, zejména v jejich druhé polovině, častou formou zapojení českých podniků do mezinárodní spolupráce.

Podstatou zušlecht'ovacích operací je zpracování nebo přepracování surovin, materiálů či polotovarů do vyššího stupně finality, popř. do podoby hotového výrobku. Zušlecht'ovací operace jsou někdy označovány jako tzv. práce ve mzdě anebo outsourcing. Hlavním důvodem jejich realizace jsou nižší náklady na přepracování v zahraničí (mzdové, energetické, surovinové, materiálové a dopravní náklady), popř. méně přísná legislativa v oblasti pracovněprávní či ekologické. Z právního hlediska jsou zušlecht'ovací operace obvykle posuzovány jako smlouvy o dílo. (Obchodní zákoník 2006)

Z hlediska zhotovitele jde o aktivní operaci v případě, že zahraniční objednatel dodá tuzemskému podniku materiál nebo polotovary k zušlechtění. Tato forma je často využívána např. při výrobě konfekce, kdy objednatel využívá výhody levné a kvalifikované pracovní síly, ale zároveň mnohdy dodává i vlastní látky, stříhy, módní doplňky a obaly. V případě aktivní zušlecht'ovací operace se dodávky materiálů a polotovarů obvykle realizují na celní záznam, protože předmět zušlechtění je znovu vyvezen a vrácen původnímu majiteli.

Při pasivní zušlecht'ovací operaci je objednatelem např. český subjekt, který dodává suroviny či polotovary do zahraničí a po zpracování je znovu dováží zpět do České republiky. V určitých případech je možné část zušlechtěné produkce prodat v zemi zušlechtitele, event. reexportovat do třetích zemí, někdy je část produkce ponechána zušlechtiteli jako kompenzace za poskytnuté služby a záleží na jeho obchodních schopnostech, za jakých podmínek dokáže výrobky na trhu realizovat. (Machková, H., Černošlávková, E., Sato, A., 2007)

Mezinárodní výrobní kooperace

Mezinárodní výrobní kooperace je založena na rozdělení výrobního programu mezi výrobce z různých zemí, aniž by došlo k jejich kapitálovému propojení nebo dokonce sloučení. Finální výrobek je pak kompletován buď jedním, nebo oběma výrobci. Spolupráce může probíhat na různých úrovních a kromě čistě výrobní kooperace může být zaměřena i do oblasti výzkumu a vývoje, do oblasti odbytu a může existovat i ve službách. Smlouva o mezinárodní výrobní kooperaci je tzv. nepojmenovanou smlouvou. Obsah a forma smlouvy záleží na ujednání mezi partnery.

Smluvní partneři mohou při mezinárodní výrobní kooperaci využívat rozdílu v nákladovosti jednotlivých komponentů nebo finálních výrobků, v dostupnosti výrobních zdrojů, zdrojů financování, v disponibilitě výzkumně-vývojových kapacit, a tudíž mohou dosáhnout snížení celkových nákladů, které jim umožní realizovat výrobky na světovém trhu za konkurenceschopné ceny. Důležitým momentem může být i zvýšení kvality a užitné hodnoty finálního výrobku. (Machková, H., Černošková, E., Sato, A., a kol, 2007)

3.1.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy

Kapitálové vstupy na mezinárodní trhy využívají zejména velké, finančně silné firmy (v posledních letech zaznamenávají celosvětové toky přímých zahraničních investic zhruba třikrát větší nárůst než tradiční mezinárodní obchod), které realizují globální strategii mezinárodního rozvoje a investují v zemích nabízejících výhodné podmínky pro podnikání. Volný pohyb kapitálu podporují všechny vyspělé země a je i jednou ze čtyř základních svobod jednotného vnitřního trhu Evropských společenství. Princip celkového a nepodmíněného uvolnění pohybu kapitálu stanovila směrnice 88/361. Vstupem této směrnice v platnost byla liberalizace více liberalizovaným aspektem vnitřního trhu (jediná omezení pohybu kapitálu v rámci Evropské unie tak v současné době představují případy ospravedlnitelné na základě daňových kontrol a tzv. kontrol obezřetného dohledu, dánská výjimka pro nabytí nemovitostí ostatními občany EU a přechodná období některých nových členských zemí, jež omezují možnost nákupu půdy a nemovitostí pro nerezidenty). (Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M., a kol, 2002)

Většina zemí se snaží podporovat příliv přímých zahraničních investic zejména do zpracovatelského průmyslu a do některých odvětví služeb. Přímé zahraniční investice do těchto odvětví přinášejí kapitál nutný pro modernizaci a restrukturalizaci podniků, progresivní technologie, mohou umožnit vytváření nových pracovních příležitostí, vytvořit podnikatelské příležitosti pro tuzemské subdodavatelské firmy, usnadňují transfer manažerského know-how a často zvyšují exportní aktivity a přispívají tak ke zlepšení obchodní bilance. V České republice je hlavní institucí, která podporuje příliv zahraničních investic, agentura Ministerstva průmyslu a obchodu CzechInvest.

Základními formami kapitálových vstupů na zahraniční trhy jsou portfoliové investice (nákup akcií nebo jiných cenných papírů) a přímé zahraniční investice (kapitálové vklady, vnitřní půjčky, reinvestovaný zisk). Přímé kapitálové investice v zahraničí probíhají nejčastěji formou fúzí a akvizic, nově zakládaných podniků (tzv. investic na zelené louce), formou společného podnikání a strategických aliancí. (Janatka, F. a kol, 2004)

Akvizice (takeover)

Může být charakterizována jako převzetí fungujícího podniku nebo jeho části. Ve firemní praxi se můžeme setkat buď s tzv. přátelským převzetím, jehož cílem je posílení pozice firmy a využití synergického efektu, anebo s tzv. převzetím nepřátelským, jehož cílem může být likvidace konkurence. (Rozeňalová, N., Střelec, K., Sehnálek, D., Valdhans, J., 2004)

Akvizice tvoří u dovozu nedílnou součást marketingové strategie a jejím cílem je napomáhat při prodeji dováženého zboží. Je to tedy soubor činností, které by měly navazovat na již uskutečněné public relations a všeobecnou propagaci výrobků z vybrané země nebo od vybraného výrobce. Je rozdělována na akvizici přímou (tj. osobní jednání se zákazníkem a působení na něho) a nepřímou (celá řada aktivit bez osobního působení na zákazníka). (Janatka, F. a kol., 2004)

Fúze (merger)

Může mít formu sloučení nebo splynutí. Sloučení znamená spojení obchodních společností, při kterém zaniká slučovaná společnost bez likvidace aktiv a pasiv, protože aktiva i pasiva přecházejí na společnost, se kterou se zanikající společnost slučuje. Splynutím se rozumí spojení obchodních společností, při kterém splývající společnosti

zanikají a vzniká nový právní subjekt.
(Rozeňhalová, N., Střelec, K., Sehnálek, D., Valdhans, J., 2004)

Fúze je forma sloučení nebo splynutí. Sloučením zaniká slučovaná společnost a její aktiva a pasiva přecházejí na společnost, se kterou se zanikající společnost slučuje. Splynutím se spojí obchodní společnosti, které zanikají a vzniká nový právní subjekt. Fúze existuje horizontální, vertikální a konglomerátní.
(Machková, H., Zamykalová, M., Sato, A., 2002)

Investice na zelené louce (green field investment)

Jsou nově založené a nově postavené podniky. Investice na zelené louce mohou mít oproti akvizicím pro hostitelskou zemi určité výhody. Obvykle přinášejí do země více kapitálu, více nových moderních technologií, zvyšují konkurenci na trhu a jsou větším přínosem z hlediska tvorby pracovních míst.
(Rozeňhalová, N., Střelec, K., Sehnálek, D., Valdhans, J., 2004)

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

Společné podnikání (joint venture)

Je spojení prostředků dvou nebo více subjektů do společného vlastnictví. Jedná se o formu podnikání, jejímž cílem je realizace společného podnikatelského záměru, podílení se na vytvořeném zisku, podstupování podnikatelských rizik a krytí případných ztrát. V mezinárodním prostředí se obvykle setkáváme s dvěma formami společného podnikání. Jedná se o tzv. smluvní společné podniky (contractual joint ventures) a společné podniky založené na kapitálových investicích (equity joint ventures). Smluvní společné podniky nemají de facto charakter společného podnikání. Podstatou je dohoda mezi ekonomicky a právně nezávislými partnery o spolupráci v určité oblasti bez kapitálových vkladů. Může se jednat o spolupráci při společném výzkumu a vývoji, o výrobní kooperaci, o zabezpečování společných služeb atd.

Společné podniky v pravém slova smyslu jsou podniky založené na principu kapitálových vkladů. K charakteristickým rysům společného podniku obvykle patří:

- založení společného podniku v souladu s právním řádem země zřízení nebo země, ve které má podnik své sídlo; společné podniky jsou právníckými osobami, vystupují vlastním jménem a nesou za své jednání odpovědnost;
- dlouhodobost vzájemných vztahů;
- společné vlastnictví vložených prostředků, podílení se na nákladech týkajících se chodu podniku, podílení se na vytvořeném zisku, event. ztrátě;
- společné řízení podniku a možnost kontroly podle výše vkladu.

Výhody společného podnikání mohou spočívat ve využití kontaktů a znalosti trhu místního partnera, možnosti rychlejšího vstupu na zahraniční trhy oproti např. investicím na zelené louce a v omezení rizika. Nevýhodou jsou nejčastěji problémy spojené se společným řízením. (Rozeňalová, N., Střelec, K., Sehnalem, D., Valdhans, J., 2004)

Kapitálová účast zahraničních firem může být minoritní, paritní, majoritní anebo může být podnik ve 100% vlastnictví zahraniční firmy. V některých, zejména rozvojových zemích, platí omezení výše vkladu zahraničního investora. Podniky z více zemí mohou podnikat i společně. Velmi často je cílem zahraničních investorů získání úplné kontroly nad firmou, a tudíž 100% vlastnictví dané firmy.

Strategické aliance začaly působit ve světové ekonomice počátkem 80. let. Jejich podstata je obdobou společného podnikání, ale motivace jejich vzniku jsou odlišné. Nejde o spolupráci silné firmy s firmou slabší, popř. firmy z vyspělé země s firmou ze země méně vyspělé. U strategických aliancí jsou partnery velké, kapitálově silné firmy z vyspělých zemí. Původně byly strategické aliance vytvářeny zejména v odvětvích spojených s vědecko-technickým pokrokem, např. v telekomunikacích, informatice, leteckém průmyslu či automobilovém průmyslu. V současné době se s nimi setkáváme i v dalších odvětvích a strategické aliance zakládají i firmy vyrábějící rychloobrátkové zboží či obchodní řetězce. Strategické aliance mohou mít různou formu - mohou být obdobou smluvních společných podniků bez vzájemných kapitálových vazeb, ale v některých případech se může jednat, v omezeném rozsahu daného projektu, i o kapitálovou spoluúcast. (Pouzarová, B., a kol., 1998)

Strategické aliance začaly vytvářet jako první japonské automobilky. Důvodem jejich vzniku byly obchodněpolitické překážky ze strany USA. Japonské automobilky narážely při vývozu do USA na problém dovozních kvót. Proto hledaly strategické spojení s americkými firmami, které by jim umožnilo prodávat některé modely pod americkými značkami, na které se samozřejmě žádná omezení nevztahovala. Aliance tohoto typu vytvořily např. Mitsubishi s Chryslerem, Mazda s Fordem a Toyota a Suzuki s firmou General Motors.

Cílem strategické aliance může dále být společný vývoj nebo výroba určitých komponentů, které jsou následně používány při kompletaci finálních výrobků obou partnerů. Nejedná se tedy o výrobu finálních produktů, ale o úsporu nákladů z rozsahu. Firmy, které společně financovaly výzkum a vývoj a využívají jeho společné výsledky, popř. firmy, které financují výrobu určitých komponentů, si na cílovém trhu obvykle znovu konkurují. Velké firmy vytvářejí také aliance v oblasti služeb (např. společné distribuční služby, společný nákup či společné poskytování služeb). (Boučková, J., a kol. 2003)

České podniky nejsou příliš kapitálově silné, a proto se v převážné míře zaměřují na investice, které slouží k podpoře obchodní činnosti a mají např. formu poboček, značkových prodejen nebo reprezentačních kanceláří. Nejčastěji působí tyto subjekty v zemích, do nichž české podniky vyvážení nejvíce, tj. v členských zemích EU. Jednotný trh zaručuje všem podnikům, které byly založeny podle práva některé členské země a jež skutečně podnikají na jejím území, stejné tzv. národní zacházení (podnikatelé mají stejná práva i povinnosti jako tuzemské subjekty). Obchodní společnost z členské země EU může otevřít v jiné členské zemi bez omezení zastupitelskou kancelář, organizační složku anebo dceřinou společnost. „Toto tzv. sekundární podnikání je právem ES plně chráněno a může být využito i pro založení společnosti v členském státě, který klade nejméně omezujících podmínek, a k výkonu vlastní podnikatelské činnosti prostřednictvím poboček v jiných zemích EU. Společnost může do jiného členského státu přesídlit i se svou hlavní aktivitou nebo ústřední správou (tzv. primární podnikání). (Janatka, F., Hándl, J., Novák, R., 1999)

Bezprostřední přítomnost na trhu umožňuje jeho snazší zpracování a zvyšuje tak prodejní možnosti českých firem. Výhodou je lepší přístup k informacím, sledování tendencí na trhu, bezprostřední kontakty se zákazníky, a tudíž větší možnost adaptovat

jak výrobky, tak ostatní nástroje marketingového mixu podle jejich potřeb a přání, možnost poskytování servisních a dalších služeb, zajištění dostatečných zásob na skladě, které umožňují pohotové dodávky, a umožňují tedy konkurovat tuzemským firmám v nabídce promptních dodacích lhůt, v případě poruchy stroje či zařízení pohotově vyslat techniky přímo na místo apod.

Většinu přímých zahraničních investic do výrobních aktivit realizují české podniky na Slovensku, v Ruské federaci a v některých dalších zemích střední a východní Evropy. Výhledově se stanou cílovým trhem pro české investice i Čína a Vietnam vzhledem k nízkým nákladům a velkému potenciálu trhu. Určitou formou podpory státu je možnost sjednání pojištění investic českých právnických osob v zahraničí společností EGAP. Investice musí představovat dlouhodobý závazek na dobu nejméně tří let. Pojištění kryje teritoriální rizika, která vyplývají z omezení nebo ze ztrát zahraničních investičních výnosů, nemožnost transferu úhrad do ČR, vyvlastnění investice bez náhrady a politické násilné činy. Komerční rizika, která souvisejí s investičním záměrem, však pojistit nelze. (Světlík, J., 2003)

4. PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Analýza podniku Centropen, a. s. Dačice

V roce 1940 vznikla v Dačicích malá dílna Antonína Stejskala, který se po roce spojil s Josefem Novotným a vytvořili značku „OMEGA“. Po znárodnění v roce 1948 se továrnička stala provozem n. p. Centropen Pardubice. Po nástupu ředitele p. Vojtěcha Marka v roce 1951 se začal závod rozšiřovat, což se projevilo v růstu výroby zejména plnicích per, ale také v růstu počtu zaměstnanců. Závod s 500 pracovníky se tak od října roku 1964 stal jako součást odborového podniku KIN Hardtmuth České Budějovice monopolním výrobcem plnicích per v republice.

V šedesátých letech byly v Dačicích vyvinuty vlastní popisovače a jejich výroba začala prudce narůstat nejen v množství, ale i v různosti barev a druhů. Původně očekávaný objem 30 milionů popisovačů ročně byl překonán již více než 6x, z čehož bylo přes 50% exportováno do více jak 25 států světa.

Od ledna 1989 se závod oddělil od Koh-i-nooru, vrátil se k původnímu názvu Centropen a postupně se začaly projevovat přednosti samostatnosti podniku.

V Souvislosti s transformací ekonomiky bylo v privatizaci Centropenu předloženo několik konkurenčních privatizačních projektů, z nichž jako vítězný vyšel projekt Ing. Milana Novotného, syna zakladatele továrny z počátku čtyřicátých let. Centropen se tak stal privátní akciovou společností s tradičním výrobním programem – psacími a kancelářskými potřebami

V dnešní době se výrobky rozváží téměř do celého světa (např. Itálie, Francie, Rusko, ale i Afrika). Vývoz se na produkci firmy podílí cca 75-ti %

Tabulka č. 1: Rozbor hospodářské situace k 31. 7. 2007

Ukazatel	Záměr roku 2008	Skutečnost k 31. 7. 2007	Skutečnost k 31. 7. 2006
Obrat (v tis. Kč)	504 689	385 430	354 977
Rentabilita tržeb (v %)	10,05	15,48	13,80
Doba obratu zásob (ve dnech)	85,69	90,37	86,73
Počet pracovníků	443	491	489

Zdroj: Zpravodaj Centropen 3/2007

Tabulka č. 2: Rozbor hospodářské situace k 31. 10. 2007

Ukazatel	Záměr roku 2008	Skutečnost k 31. 10. 2007	Skutečnost k 31. 10. 2006
Obrat (v tis. Kč)	504 689	509 019	476 196
Rentabilita tržeb (v %)	10,05	10,65	11,40
Doba obratu zásob (ve dnech)	85,69	90,21	86,73
Počet pracovníků	443	493	477

Zdroj: Zpravodaj Centropen 4/2007

Tabulka č. 3: Rozbor hospodářské situace k 31. 1. 2008

Ukazatel	Záměr roku 2008	Skutečnost k 31.1.2008	Skutečnost k 31.1.2007
Obrat (v tis. Kč)	540 675	41 303	30 475
Rentabilita tržeb (v %)	9,54	1,10	5,81
Doba obratu zásob (ve dnech)	87,79	108,72	150,14
Počet pracovníků	430	495	467

Zdroj: Zpravodaj Centropen 1/2008

Podnik má v současné době přes 460 zaměstnanců. Prodej se v roce 2007 vyvíjel až nad očekávání dobře. Nevyrábělo se hlavně na sklad pro školní sezonu, ale pro běžné zakázky, a to zajišťuje dobré výsledky. To, co je pro podnik zneklidňující je vývoj koruny vůči EUR a USD. Koruna posiluje, čímž firma dociluje na zahraničních trzích nižších efektů, protože utrží za prodané zboží méně korun.

V prvním měsíci roku 2008 se naskytá ekonomická situace, která může podnik provázet celý rok. Situace je stejná jako v roce 2007, týká se výroby zakázek, které plní technologické kapacity s omezenou možností vyrábět na sklad pro školní sezónu, to je velmi výhodné pro firmu, neboť co se vyrobí, hned se prodává. Ovšem by měli vědět jak budou reagovat s požadavky odběratelů právě ve školní sezóně, jestli bude podnik schopen případné další zvýšené požadavky vykryt z nízkého skladu hotových výrobků.

Dále se situace týká posilování koruny vůči EUR a USD, to je pro podnik negativní. Každý měsíc se snižují efekty z prodeje právě o kurzové rozdíly, kterých je docilováno mezi dobou prodeje zboží – tržbou a inkasem, tj. příjmem peněz za prodané zboží na účet.

Podnik prodělal například v roce 2007 27 mil. Kč proti průměrnému kurzu v roce 2006. Kdy korunu vůči euru posílila v průměru o 2% a americký dolar o 10%.

Prodej v prvním měsíci roku 2008 ve srovnání s rokem 2007 byl velmi dobrý, rovněž náklady byly čerpány v adekvátní úrovni. Celkový efekt byl eliminován právě již výše popsanou situací a tou je další posilování koruny. Tento výsledek je vidět na ukazateli rentabilita tržeb.

Portfolio výrobků

Centropen a. s. vyrábí kancelářské a školní potřeby v různých provedeních. Zákazníkům nabízí více než 300 základních produktů. Jedná se o výrobky pro školu, kancelář a průmyslové podniky, pro všechny věkové kategorie, s využitím jak ve volném čase, tak doma i v práci. Sortiment vychází jednak z požadavků trhu, jednak ze skutečnosti dosažení konečné fáze životního cyklu u některých výrobků a samozřejmě i z dalšího rozšiřování jednotlivých výrobních řad.

Mezi široký sortiment lze zařadit například: popisovače, značkovače, zvýrazňovací fixy, linary, rollery, plnicí pera, technická pera, foukací fixy, stojánky na čtení, inkousty, zmizíky, tetovací soupravy, smazatelné tabulky,...

V roce 1970 byly položeny základy nového výrobního programu, který byl, a je, od té doby neustále rozvíjen, a na kterém stojí existence firmy. U jeho vzniku stál Tomáš Bartušek, který se stal vedoucím laboratoře, kde probíhaly první zkoušky a testy hrotů a tamponů, vznikaly a zkoušely se první receptury inkoustů. Tehdy byla hlavním výrobním sortimentem plnicí a technická pera. První popisovač v podniku vznikl v roce 1969 a tento rok se jich vyrobilo (v šesti barvách) a z nakoupených polotovarů asi 200 000 ks. Nyní se jich vyrábí více než 200 mil. ks/rok.

Pracovníci laboratoře strávili mnoho času nad hledáním optimálních technologických postupů a absolvovali mnoho služebních cest a konzultací s pracovníky vysokých škol a výzkumných ústavů, než vznikly technologie. Některé z nich jsou chráněny patenty a tvoří součást rozhodujícího knot how podniku a sílu konkurenceschopnosti.

Dalším úkolem bylo zajištění hromadné výroby. Za pomoci konstruktérů a pracovníků technického rozvoje vznikly například linky pro výrobu hrotů, které byly zkonstruovány svépomocí. Současně se vyvíjela i plastikářská výroba a výroba forem. Tím se uzavřel okruh technologií nutných pro výrobu popisovačů a podobných výrobků.

Popisovače si brzy našly na trhu své místo a bylo nutné podnik rozšířit. Vývoj nového výrobku a nových technologií si vynutil rozsáhlou investiční výstavbu. V průběhu zhruba 15 let byla přeložena řeka a postavena nová lisovna a barevna. V roce 1985 byla otevřena budova pro výrobu hrotů a tamponů.

V minulém roce se velice osvědčila výroba kompletního sortimentu na sklad jako příprava pro následující sezónu. V podzimním období, kdy nebývá tolik zakázek určených k okamžitému prodeji, se využívá kapacita strojního zařízení i lidského potenciálu pro výrobu standardního sortimentu určeného k prodeji v následujícím období, kdy po mnoho let poptávka převyšuje kapacitní možnosti. Vyroběné zboží je však nutné uskladnit v zateplených prostorách z důvodu zamezení jeho poškození vlivem nízkých teplot..

Firma v současné době disponuje centrálním skladem hotových výrobků, ve kterém jsou uloženy jak výrobky připravené k odeslání zákazníkovi, tak i výrobky vyráběné se

záměrem uskladnění pro následující sezónu. Kapacita tohoto skladu je cca 1200 paletových míst. Ukázalo se a během poslední dvou let několikrát potvrdilo, že kapacita pro uskladnění dostatečné rozpracovanosti a zakázek je v této podobě nedostatečná. V minulosti bylo nutné palety s výrobky vyráběnými na sklad uskladňovat ve skladech pronajatých v blízkém okolí firmy a to v množství cca 600 palet. Samozřejmě nájem skladů není zadarmo a náklady na zajištění provozu do těchto skladů mimo areál firmy nejsou zanedbatelné. Proto bylo rozhodnuto o investici do vybudování nového skladu na pozemku firmy.

Z výroby Centropenu odchází na český a slovenský trh asi čtvrtina produkce.

4.1.1 Orgány a organizační struktura

Centropen je privátní akciovou společností, v jejímž čele stojí sedmičlenné představenstvo, které určuje hlavní orientaci firmy, jmenuje hospodářské vedení a. s. a hodnotí dosažené výsledky. Kontrolním orgánem a. s. je tříčlenná dozorčí rada.

Akciová společnost je podle charakteru činnosti rozdělena na úseky – ředitelský, finanční, prodejní (tuzemský a zahraniční), technický a výrobní, které jsou řízeny příslušnými odborovými řediteli. Úseky se člení na odbory a oddělení, výrobní úsek pak má jednotlivé dílny řízené mistry.

Mezi největší odběratele psacích prostředků patří Velká Británie, Francie, Skandinávské země, Německo, USA, Polsko, Rusko.

V rámci schváleného záměru obchodní politiky bylo v roce 2000 uvedeno do provozu první zastoupení firmy v zahraničí a to ve Velké Británii, v roce 2001 druhé zastoupení, a to Centropen SR s. r. o. v Kysuckém Novém Městě. Cílem je umožnit velkoobchodním partnerům takřka kdykoli a v dostatečném počtu přístup k celému sortimentu. Zastoupení provádí centrální nákup v Dačicích, zajišťuje proclívání výrobků, certifikaci, značení dovozcem a další redistribuci do velkoobchodů.

Centropen a. s. Dačice se každoročně účastní veletrhu Paper Word ve Frankfurtu nad Mohanem, kde se mimo uzavírání obchodů a smluv získávají nebo předávají nejnovější informace z oboru a většina vystavovatelů představuje své novinky.

4.2 Dějiny společnosti BINNEY & SMITH (EVROPSKÁ) s. r. o.

V roce 1916 požádala britská vláda dvě americké společnosti („Američan Crayon a Binney & Smith Inc“), aby založily a financovaly společnost, která byla známá jako „Osmic Crayon“.

Společnost s původním sídlem v Letchworthu se v roce 1918 přestěhovala do Bedfordu.

V 50. letech 20. století Binney & Smith skoupili všechny její akcie a stali se jediným vlastníkem.

Binney & Smith (evropská) s. r. o. je dceřinou společností Binney & Smith Incorporated se sídlem v Eastonu v Pensylvánii. Binney & Smith je majetkem Hallmark Cards Inc., největšího soukromého výrobce pohlednic a blahopřání.

Dnes Binney & Smith vyrábějí a distribuují výrobky Crayola po celém světě a mají výrobní a nebo distribuční střediska ve Spojených státech, Kanadě, Austrálii, Mexiku a Velké Británii.

V Evropě je zboží vyráběno a sestavováno v anglické továrně v Bedfordu a Binney & Smith rozvázejí značku Crayola po celé Evropě, středním východě a Africe.

Binney & Smith (evropská) má nyní prodejní a distribuční střediska ve Velké Británii, Francii, Německu, Španělsku, Belgii a Itálii a plánuje otevřít další v různých zemích v průběhu příštích několika let.

Záměrem Binney & Smith (evropská) je stát se převažujícím dodavatelem dětských výtvarných, kreativních a zábavných výrobků v Evropě, na středním východě a v Africe.

Analýza podmínek pro nákup zboží a služeb viz. příloha č. 8.

4.2.1 Analýza spolupráce a povinností dodavatele

Společnost Binney and Smith (evropská) s. r. o. žádá od dodavatele Centropen a. s. Dačice potvrzení objednávek, tím zajistí, že všechny předpisy (pokyny) byly plně pochopeny, a že ceny platí.

Obvykle jsou rozesílány šeky v posledním týdnu měsíce, který následuje za měsícem dodávky. Faktury za všechny dodávky v předešlém měsíc musí být u společnosti nejpozději do 1. dne měsíce následujícího, by společnost byla schopna provést platbu včas.

Společnost dává přednost dodavatelům, kteří mají zavedený systém dodávek na poslední chvíli nebo kteří mohou skladovat zaslané zboží v prostorách Binney and Smith. Tím umožní blíže spolupracovat a také se zkrátí dopravní řetězec a skladové zásoby na místě nejsou zbytečně velké.

Společnost přijímá faktury a zasílá Nákupní objednávky elektronickou cestou (EDI)

Všechno zboží musí být zabaleno do vhodných obalů z vlnité lepenky, aby se nepoškodilo při přepravě či skladování.

Pokud Nákupní oddělení společnosti nerozhodne jinak, musí být všechno zboží dodáváno na plně pobitých čtyřhranných dutých paletách o rozměrech 1200*1000 mm.

Pokud společnost souhlasí, je možné za některých okolností použít palety 1200*800 mm. Není-li za určitých okolností rozhodnuto jinak, pak je maximální výška naložených palet i s paletou 1,6 metru..

Na dodávky, které nejsou vhodné k přepravě na paletách je třeba společnost upozornit ještě před odbavením. Všechna balení i palety musí být označeny kódem zboží, číslem nákupní objednávky/kvality, atd. Pokud je v balení na konci výrobní série méně kusů než je domluvené množství a je nutné je dodat, musí být označeno štítkem „částečné balení“.

Pokud se stane, že po upozornění dodavatele na neplnění dodávkových předpisů je dodavatel stále neplní, pak společnost může dodávku odmítnout.

Pokud budou nalezeny nedostatky nebo přebytky, společnost zašle Zprávu o rozporu v dodávce s podrobnostmi.

Před zadáním první Nákupní objednávky požaduje společnost informace týkající se rozměrů a hmotnosti balení. Za účelem získání těchto informací zašle „žádost o informace o výrobku, informace o štítku, paletách a potisku“ (viz. příloha číslo 1) a údaje o nákupu zboží viz příloha č.2

Proti každé objednávce musí být vystaveno Potvrzení o splnění požadavků jak nákupní objednávky, tak předpisů EN71 částí 1,2 a 3 a přiložena ke každé dodávce.

Prodávající zboží dopraví do přístavu nejméně 4 týdny před termínem objednávky. A kupujícího okamžitě informuje o jakýchkoli zdrženích při dodávce. Každá paleta musí být na štítku zřetelně označena číslem součásti; počtem balení ve vrstvě, počtem vrstev na sobě a celkovým počtem balení a jednotek. Tyto informace musí být před dodáním zaslány také kupujícímu.

Společnost má zavedený systém pro oznámení dodávek, ten zajistí, že vozidlo prodávajícího nebude čekat, než společnost vyloží jiné dodávky.

Prodávající pošle faxem zpět vyplněné odvolávací formuláře Oddělení příjmu zboží se všemi údaji požadovanými společností. Pokud nastane problém s oznámeným časem doručení, jeden z Plánovačů společnosti Binney and Smith se spojí s prodávajícím do 2 hodin po obdržení faxu a dodávku přeobjedná.

(příloha č. 3)

Společnost v červnu 2003 dosáhla akreditace BS EN ISO 9001:2000 za Systém řízení kvality.

Každý ze zaměstnanců je povinen poskytovat vynikající služby zákazníkům a produkovat výrobky vysoké kvality, aby naplnil trvalou poptávku spotřebitelů. Velký důraz je kladen na partnerství s dodavateli. Binney and Smith dává přednost dodavatelům s akreditací ISO 9001:2000 nebo alternativním vhodným a schváleným Systémům kvality.

Veškerá smluvní činnost s třetími stranami zadaná dodavateli společnosti firmám třetí strany, musí být oznámena společnosti na Potvrzení o přijetí nákupní objednávky.

Všechna taková činnost je zcela na zodpovědnosti dodavatele. Musí být vykonány příslušné kontroly kvality, které zajistí dosažení vysokých cílů v kvalitě a jejich pravidelné audity.

Oddělení kvality musí být bezprostředně informováno o jakémkoli zranění a/nebo poškození majetku způsobeném výrobkem, který je v současné době dodáván/na skladě, nebo který byl dodán firmou Binney and Smith.

Prodávající musí uvědomit společnost o jakýchkoli záležitostech týkajících se kvality výrobku, které by mohly způsobit nespokojenost zákazníka. To mohou být problémy s funkčností a trvanlivostí výrobku, chybějící součásti, nedostatečný návod k sestavení/použití nebo jakýkoli jiný faktor, který činí výrobek nepoužitelným pro daný účel.

Prodávající musí zpravit Oddělení kvality společnosti o všech upozorněních Obchodních předpisů (a jiných donucovacích úřadů), vývěskách, obsílkách, obžalobách nebo usvědčeních, které se týkají jakéhokoli výrobku Binney and Smith.

Tento požadavek platí bez ohledu na to, zda se úřad pro Obchodní normy a předpisy nebo donucovací úřad nachází ve Velké Británii nebo v jiné zemi.

Společnost požaduje Potvrzení o splnění požadavků (viz příloha č.4), které pokrývá použité inkousty, substráty, chemikálie a postupy. Bude požadováno Potvrzení nebo zkouška pro všechny tři části, jak je předepsáno v Nákupní objednávce.

Potvrzení o splnění požadavků může být posláno zároveň s dodávkou zboží nebo může být posláno zároveň s dodávkou zboží nebo může být přiloženo k potvrzení o přijetí Nákupní objednávky. Ve všech případech musí být potvrzení zřetelně označeno číslem Nákupní objednávky, ke které se vztahuje.

Předpisy pro balení 1998, které vešly v platnost 1. ledna 1999 kladou zodpovědnost na firmu, jejíž aktivity zahrnují balení/vkládání výrobků do obalů.

Povinnosti pro balení zahrnují:

- maximální zmenšení objemu a hmotnosti při zachování bezpečnosti, hygieny a přijatelnosti zákazníkem
- recyklovatelné na konci životnosti

- vyrobené tak, aby byl maximálně snížen dopad na životní prostředí po jeho vyhození
- odpovídající limitům pro obsah těžkých kovů
- být schopen předvést, že balení odpovídá
- udržovat záložní dokumentaci po dobu 4 let

Balení

- balení musí být přinejmenším podřízeno bezpečnosti, hygieně a přijatelnosti pro zabalený výrobek a pro spotřebitele
- musí být maximálně sníženo vylučování škodlivých nebo nebezpečných látek v emisích, popelu nebo filtrátu při spálení nebo zavezení
- balení musí být recyklovatelné alespoň jedním z těchto způsobů:
 1. recyklace materiálu
 2. spálení se získáním energie
 3. kompostování nebo biologický rozpad
- balení může být použitelné znovu.

Předpisy o zodpovědnosti a povinnostech výrobce 1997(o balicím odpadu) kladou zodpovědnost na každou společnost s obratem 2 miliony liber a tonáží více než 50 tun balení, aby se ujala určitého procenta cílů recyklace a obnovení.

Tyto cíle se každoročně mění.

Tabulka č. 4: Cíle recyklace a obnovení

Rok	Recyklace (%)	Obnovení (%)
1998	7	38
1999	10	43
2000	13	45
2001	16	52
2004	55	60

Zdroj: informační příručka pro dodavatele, 2004

4.2.2 Organizační řád dodavatele a volba zdrojů

Binney and Smith věří, že normy pro zdroje a zásobování, které používají, se shodují s hodnotami společnosti. Dodavatele a jejich smluvní partnery považují za neoddělitelnou součást obchodního úspěchu a snaží se volit prodejce, kteří si nejen osvojili vysoce etické způsoby chování, ale také vykonávají svou činnost způsobem, který respektuje práva jejich zaměstnanců a poskytuje jim vhodné pracovní prostředí.

Společnost rozšiřuje svou zásobovací a obchodní činnost i do zahraničí, aby uspokojila potřeby zákazníků a volbu dodavatelů a umístění zdrojů považuje za nedílnou součást ochrany pověsti a obchodní značky firmy Binney and Smith.

Tato vodítka umožňuje zvolit vhodné oblasti nákupu a nové dodavatele, ale také pomohou vyhledat a řešit případné vznikající problémy.

Organizační řád pro dodavatele je platný pro dodavatele, kteří prodávají výrobky nebo důležité součásti firmě k dalšímu prodeji. Organizační řád pro dodavatele zahrnuje tři rozdílné složky:

- normy a postupy pro pracoviště
- certifikační program
- směrnice pro umístění zdrojů

Normy a postupy pro pracoviště

Společnost očekává jako základní předpoklad, že dodavatelé a smluvní partneři spravují svá zařízení a vztahy se zaměstnanci vysoce etickým způsobem a vždy plní požadavky uložené zákonem ve své domovské zemi. Toto zahrnuje, ale není omezeno na zákony a předpisy vztahující se k práci, vyrovnání, pracovní době, zdraví a bezpečnosti a k životnímu prostředí. Viz příloha č. 5 – politika kvality, a politika organizačního řádu)

Certifikační program

Společnost požaduje Certifikační program k poskytnutí záruky, že všichni dodavatelé, kteří poskytují výrobky nebo důležité součásti, splňují Organizační řád postupu. Program bude strukturovaný, aby poskytoval společnosti a dodavateli četné příležitosti

ke kontrole požadavků na postup, zajistil jeho plnění, práci na zlepšení k překročení nejnižších norem a otevřenou debatu o problémech a společných zájmech

Program

- před odesláním Nákupní objednávky novému dodavateli musí být získána potvrzující dokumentace nebo provedena návštěva továrny, aby se potvrdilo, že pracovní prostory a podmínky dodavatele odpovídají očekáváním uvedeným v Organizačním řádu. Během návštěvy budou tato očekávání potvrzena a dodavatel podepíše Potvrzení o shodě s požadavky.(viz příloha č.6)
- Tento dokument bude uchováván v kanceláři společnosti i dodavatele a bude každoročně obnovován. Pokud nebude materiál odpovídat tomuto programu, bude to znamenat rozvázání smlouvy a následné zrušení Nákupních objednávek a dohod.
- Oprávněný zástupce Binney and Smith vykoná audit v zařízení dodavatele. Při auditu budou zkontrolovány oblasti klíčové pro Program Organizačního řádu pro dodavatele.
- Po uzavření auditu budou výsledky předány vedení dodavatele a vedení společnosti. Jakékoli vážné nedostatky budou oznámeny přímo dodavateli společně s plánem nápravy a časovým rozvrhem pro provedení a následnou kontrolu. Pokud nebude náprava dosaženo včas, mohou být objednávky zrušeny. Je možné, že vážné nedostatky nebudou v blízké budoucnosti napravitelné, což může mít za následek okamžité přerušování veškeré spolupráce s dotyčným dodavatelem.

Postup při auditu

Po příjezdu do závodu dodavatele je nutné sdělit vedení účel návštěvy a doložit existenci dodavatelem podepsané kopie o shodě s Programem Organizačního řádu.

Dále požádat vedení továrny o předložení složek zaměstnanců a měsíční časové záznamy. Za účasti vedení je zkontrolovat a zaznamenat následující:

- Potvrzení dokumentů, že věk dělníka je nad nejnižší povolenou hranici
- Prohlédnout časové záznamy, zda délka pracovní doby dělníka za den, týden a měsíc nepřesahuje místní předpisy

- Prohlédnout záznamy o výplatách mzdy, zda odpovídají místní nejvyšší výši mzdy a předpisů o přesčasech.

Při prohlídce továrny je třeba zhodnotit všeobecné podmínky v továrně nebo zkontrolovat potvrzující dokumentaci (místní povolení nebo licenci k obchodu či provozu) a zjištění v záznamech. Oblast zájmů představuje např.: osvětlení, větrání, vhodný pracovní prostor, správný úklid, bezpečnostní podmínky, uskladnění nebezpečných materiálů, vhodné nástroje, ubytovnu, jídelnu,...

Po dokončení auditu oprávněný zástupce projedná závěry s vedením dodavatele. Pokud jsou některé oblasti narušeny, požádá dodavatele, aby následoval plán na vrácení podmínek do přijatelného stavu. Plán v písemné podobě musí být zaslán příslušnému vedení Binney and Smith.

Umístění zahraničních zdrojů

Před zadáním objednávek novému zahraničnímu zdroji je povinností ředitele společnosti posoudit potřebu zásobovací činnosti v dotyčné zemi vzhledem k podpoře zákazníka a zhodnotit všechna rizika pro zaměstnance, pověst a image Binney and Smith. Politika Mezinárodního obchodu společnosti je vodítkem pro toto posouzení.

- Politický, ekonomický a sociální neklid nesmí vystavit zaměstnance a agenty společnosti přílišnému riziku při provádění zásobovací činnosti.
- Dotyčná země nesmí mít místně povolenou dětskou práci nebo potíže s lidskými právy, které by vyústily postihem ze strany vlády US
- Zásobovací činnosti musí odpovídat všem příslušným zákonům dotyčné země a podporovat její kulturní a místní hodnoty
- Musí být dodrženy veškeré příslušné obchodní dohody a místní zákony včetně těch, které se zabývají vývozem do US a jiných zemí, a také Zákon o zahraniční korupci. Zároveň není zaměstnancům společnosti dovoleno přijímat dary/výhody od kteréhokoli dodavatele, což každoročně potvrdí podepsáním zvláštního prohlášení.

- Zásobovací činnost nesmí v žádném případě na škodu dotyčné zemi nebo jejímu obyvatelstvu, musí respektovat lidská práva dělníků, musí probíhat ryze ekologickým způsobem
- Místní systém zákonů nesmí bránit v uplatňování zásobovacích směrnic společnosti
- Před zadáním objednávek do jakékoli nové země je požadován souhlas státních úřadů
- Před zadáním objednávek jakémukoli novému zahraničnímu dodavateli je požadováno podepsané Potvrzení o shodě s požadavky. Před zadáním objednávek musí jakéhokoli nového zahraničního dodavatele schválit ředitel a vedoucí dodávek hotového zboží a součástí.

Umístění zahraničního zdroje je takové, kde firma Binney and Smith není zastoupena místním založeným sídlem

Volbu nákupního agenta provádí vedení společnosti. Vyžaduje schválení ředitelem a povinnosti agenta zahrnují sledování shody se směrnicemi Organizačního řádu společnosti.

Nákupní objednávka viz příloha č. 7

4.3 Spolupráce firem

První kontakty začaly v roce 1996, nejdříve se vzorkovali materiály a inkousty, které se potom testovali. Samotná výroba pro společnost Binney and Smith byla zahájena v roce 2004, kdy pro ně Centropen začal vyrábět metalické popisovače.

Společnost Binney and Smith předtím spolupracovala s italskou společností, kde se vyskytly problémy s vývojem metalických inkoustů, proto začali hledat na trhu někoho jiného. Manažer společnosti je zaujat proti výrobě v Číně a díky tomu hledali spolupráci v Evropě.

Na základě doporučení od některých dalších zákazníků firmy Centropen a kontaktů v Anglii a dále na základě osobního kontaktu na veletrhu ve Frankfurtu zkusili spolupráci a podnik Centropen a. s. jim metalické inkousty udělal.

A jelikož tato spolupráce, která začala v roce 2004, fungovala výborně, tak společně připravili další typ popisovačů, a to v roce 2005.

Ve společnosti Binney and Smith se v roce 2006 objevily další problémy, které blíže nspecifikovali, tak převedli do firmy Centropen i výrobu dalších typů popisovačů.

Pro firmu Centropen to znamená vyšší zaměstnanost, přiměřený zisk a díky tomu, že Binney and Smith má ve světě dobré jméno, je to také velmi dobrá reklama pro firmu Centropen.

4.3.1 Hodnocení spolupráce

Tabulka č. 5: vývoj spolupráce firem za rok 2004 - 2006

Rok	Tržby (EUR)
2004	61 365,07
2005	580 792,05
2006	1 429 592,15

Zdroj: Zpravodaj Centropen 01/2007

Z tabulky je zřejmé, že spolupráce firem přináší podniku každý rok větší tržby. Je to dáno tím, že společnost Binney and Smith má s Centropenem výborné zkušenosti a díky tomu zadává stále nové a větší zakázky.

4.4 SWOT analýza Binney and Smith (evropská s. r. o.)

Silné stránky:

- image podniku

Podnik má vybudovanou dlouholetou image. Jsou známí téměř po celém světě, kde mají distribuční nebo prodejní střediska.

- tradice

Podnik má dlouholetou tradici a je majetkem největšího soukromého výrobce pohlednic a přání.

- vlastní technologie

Firma Binney and Smith používá pro výrobu psacích potřeb vlastní technologie.

- kvalita

U výrobků je zajištěna kvalita, britský trh je náročný na kvalitu, etiku a fair play.

- velikost podniku

Binney and Smith je velká firma, známá v téměř celém světě, která disponuje finančními prostředky, které by mohla například za know how poskytnout ostatním firmám při spolupráci. Binney and Smith se snaží dosáhnout záměru – stát se převažujícím dodavatelem dětských výtvarných, kreativních a zábavných výrobků v Evropě, na středním východě a v Africe.

- konkurence

Firma nemá v oblasti psacích potřeb příliš velkou konkurenci, mezi konkurenční firmy v odvětví patří například Sigma, Waldmann.

Slabé stránky

- sezónní prodej

Poptávka po psacích potřebách se mění. Největší poptávka nastává ve školní sezóně.

- nedostatečná technologie

Podnik má sice vlastní technologii na výrobu, ale některé technologie jim chybí a musí si nechat určité výrobky vyrábět v jiných zemích.

- úvěrová krize v UK

úvěrová krize, která nastala v Anglii ovlivnila hlavně spotřebitelské chování.

- neochota anglických občanů učit se cizím jazykům

angličtí obchodníci se neradi učí cizím jazykům, to by pro některé obchodní vztahy mohl být problém.

Příležitosti:

- vstupy na nové trhy

Firma má možnost neustále vstupovat na nové trhy.

- nová spolupráce

Na britském trhu je poptávána také firemní spolupráce na třetích trzích. Podnik má možnost spojovat se s dalšími podniky a vstupovat na třetí trhy jako jeden podnik.

- rozšíření sortimentu

Stále se mohou inovovat výrobky, a rozšiřovat sortiment, Podnik se snaží přemýšlet mimo „vyjeté koleje“ a hledá ke každodenním problémům a dlouhodobým záležitostem kreativní řešení.

- firemní spolupráce

Britský trh poptává firemní spolupráci na třetích trzích, to je příležitost pro firmu spojovat se s zahraničními podniky a rozšiřovat svou výrobu.

Ohrožení

- rozvoj zemí s nižšími náklady na pracovní sílu

Země kam patří Rumunsko, Čína mají nižší náklady na pracovní sílu a to se projevuje také v ceně výrobku, představuje to tedy hrozbu pro podnik

- výrobky s nižší cenou

Každý výrobek ve stejném odvětví, který je oceněn nižší cenou je hrozba pro podnik

- odstoupení partnerů

Se společnostmi spolupracuje několik zahraničních podniků, které disponují různými technologiemi, pokud by partneři našli jinou firmu, která by jim přinášela větší zisky nebo jakékoli výhody, je hrozba, že odstoupí od spolupráce s firmou Binney and Smith, pro kterou by to znamenalo velké potíže.

- platby po lhůtě splatnosti

Každý podnik stojí před hrozbou opožděných plateb

Obrázek č. 1: Trojúhelníková matice pro hodnocení silných stránek a příležitostí

1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8	9	10
		3	3	3	3	3	3	3
		4	5	6	7	8	9	10
			4	4	4	4	4	4
			5	6	7	8	9	10
				5	5	5	5	5
				6	7	8	9	10
					6	6	6	6
					7	8	9	10
						7	7	7
						8	9	10
							8	8
							9	10
								9
								10

Zdroj: autorka, 2008

Tabulka č. 6: váha silných stránek a příležitostí

Číslo faktoru	Absolutní četnost	Pořadí	Relativní četnost (v
1	3x	7. – 8.	6,67
2	2x	9.	4,45
3	4x	5. – 6.	8,89
4	7x	2. – 3.	15,56
5	1x	10.	2,22
6	4x	5. – 6.	8,89
7	8x	1.	17,78
8	6x	4.	13,33
9	3x	7. – 8.	6,67
10	7x	2. – 3.	15,56
Celkem	45		100

Zdroj: autorka, 2008

Obrázek č. 2: Trojúhelníková matice pro hodnocení slabých stránek a ohrožení

1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8
	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8
		3	3	3	3	3
		4	5	6	7	8
			4	4	4	4
			5	6	7	8
				5	5	5
				6	7	8
					6	6
					7	8
						7
						8

Zdroj: autorka, 2008

Tabulka č. 7: Váha slabých stránek a příležitostí

Číslo faktoru	Absolutní četnost	Pořadí	Relativní četnost (v %)
1	3x	4. – 6.	10,72
2	4x	3.	14,28
3	3x	4. – 6.	10,72
4	0x	8.	0
5	6x	2.	21,43
6	3x	4. – 6.	10,72
7	7x	1.	25,0
8	2x	7.	7,15
Celkem	28		100

Zdroj: autorka, 2008

Tabulka č. 8: Vliv faktorů SWOT analýzy na výběr strategie

Silné stránky a příležitosti									
Číslo faktoru	Váha v %	Penetrace		Rozvoj trhu		Vývoj výrobku		Diverzifikace	
		vliv	součin	vliv	součin	vliv	součin	vliv	součin
1	6,67	7	46,69	7	46,69	7	46,69	7	46,69
2	4,45	7	31,15	5	22,25	7	31,15	5	22,25
3	8,89	5	44,45	7	62,23	7	62,23	7	62,23
4	15,56	7	108,92	7	108,92	7	108,92	7	108,92
5	2,22	7	15,54	7	15,54	7	15,54	7	15,54
6	8,89	7	62,23	5	44,45	5	44,45	5	44,45
7	17,78	3	53,34	7	124,46	5	88,9	7	124,46
8	13,33	5	66,65	7	93,31	5	66,65	7	93,31
9	6,67	7	46,69	5	33,35	7	46,69	7	46,69
10	15,56	3	46,68	7	108,92	5	77,8	7	108,92
Součet I	100		522,34		660,12		588,22		673,41
Slabé stránky a ohrožení									
1	10,72	7	75,04	7	75,04	7	75,04	7	75,04
2	14,28	7	99,96	5	71,4	7	99,96	5	71,4
3	10,72	7	75,04	3	32,16	7	75,04	3	32,16
4	0	3	0	7	0	3	0	7	0
5	21,43	7	150,01	7	150,01	7	150,01	7	150,01
6	10,72	7	75,04	7	75,04	7	75,04	7	75,04
7	25,0	3	75,0	5	125,0	3	75,0	7	175,0
8	7,15	7	50,05	7	50,05	7	50,05	7	50,05
Součet II	100		600,14		578,7		600,14		628,7
Celkový součet			- 77,8		+ 81,42		- 11,92		+ 44,71

Zdroj: autorka, 2008

Faktory SWOT analýzy byly ohodnoceny podle významnosti vlivů:

Jednotlivé škály významnosti:

7 bodů – zásadní vliv na výběr strategie

5 bodů – významný vliv

3 body – málo významný vliv

1 bod – nevýznamný vliv

Každému faktoru byla přiřazena významnost, která byla vynásobena váhou faktoru (tzn. relativní četností) Faktor, který získal největší počet bodů se jevil jako nejlepší. Při

určování strategie se vycházelo z Ansoffa, který stanovil strategie na základě vztahu mezi výrobkem a trhem. Strategie jsou následující:

Penetrace/ proniknutí na trh - zahrnuje využití tržního potenciálu daným výrobkem na stávajících trzích.

Rozvoj trhu – usiluje o nalezení jednoho nebo více nových trhů pro nynější výrobky.

Rozvoj výrobku - založen na předpokladu, že pro existující trhy budou vyvinuty nové výrobky.

Diverzifikace – je charakteristická zaměřením podnikových aktivit na nové výrobky pro nové trhy.

Z tabulky vyplývá, že pro firmu Binney and Smith by bylo nejvýhodnější hledat jeden nebo více nových trhů pro jejich stávající výrobky, to znamená strategie rozvoje trhu.

Firma by se měla pokusit odhalit nové tržní šance pro existující výrobky.

Existují následující východiska:

- získání dalších odbytových trhů pomocí regionálního, národního nebo mezinárodního rozšíření
- získání nových tržních segmentů (např. pomocí speciálních verzí výrobku, určených pro konkrétní cílové skupiny, nebo „psychologická“ diferenciacce výrobku pomocí reklamy)

4.5 SWOT analýza Centropen Dačice

Vhodným nástrojem pro stanovení podnikové strategické situace vzhledem k vnitřním a vnějším podmínkám je vypracování SWOT analýzy.

Silné stránky:

- export do mnoha zemí

Firma Centropen rozváží své výrobky téměř do celého světa (např. Itálie, Francie, Nizozemí, Švédsko, Ukrajina, Velká Británie, Německo, Rusko, ale i Afrika). Vývoz se na produkci firmy podílí cca 75-ti %.

- spolupráce s Binney and Smith

Tato spolupráce představuje pro Centropen silnou stránku, vzhledem k tomu, že zvyšuje zaměstnanost, zvyšuje tržby, zajišťuje pracovní příležitosti. Díky spokojenosti se zakázky od Binney and Smith neustále navyšují.

- dobrá image

Firma Centropen je synonymem pro české psací potřeby. Díky tradici a kvalitě má dobrou image. Tato image je známá i na světových trzích.

- nízká konkurence v odvětví

Výroba psacích potřeb má v České republice malou konkurenci. Největší konkurent je firma Koh-i-noor v Českých Budějovicích a dále česká firma Wiky, která dovezla z číny kopie jednoho z nejúspěšnějších výrobků.

- kvalita výroby

Výrobky firmy Centropen jsou kvalitní již několik let. S kvalitou neměl podnik nikdy velké problémy. Podnik má vytvořenou politiku jakosti a vysokou úroveň kvality výrobků a služeb se snaží odlišit od konkurence. A tím naplnit hlavní cíl podniku, a to vybudování stabilní, konkurenceschopné firmy. Pro firmu je kvalita důležitá součást, proto neustále během výroby kontrolují výrobky pověřené osoby.

- flexibilita zaměstnanců

Zaměstnanci jsou velice flexibilní, při velkých zakázkách jsou schopni podpořit výrobu a pracovat také o víkendu. Při nedostatku zakázek si vybírají dovolenou nebo pracují na poloviční úvazek. Podnik se snaží vést zaměstnance k tomu, aby se cítili jako důležitá součást firmy, prostřednictvím komunikace a včasné informovanosti.

- hlavní zaměstnavatel v okolí

Centropen a. s. Dačice patří mezi hlavní zaměstnavatele v jihočeské oblasti, kde je málo pracovních příležitostí. Má neustále dostatek pracovních sil, vzhledem k tomu, že na výkon této práce není potřeba žádná kvalifikace.

Slabé stránky:

- velikost podniku

Centropen Dačice je malý podnik, který má přibližně 460 zaměstnanců. Při

- sezónnost výroby

V některých měsících, hlavně při školní sezóně je zájem o psací potřeby vysoký, je nutné, aby zaměstnanci pracovali o víkendech a nabírají se studenti k výpomoci. V jiných měsících je zájem o psací potřeby minimální, zaměstnanci si berou dovolenou, nebo pracují na poloviční úvazek.

- motivace zaměstnanců

Podnik není schopen motivovat zaměstnance jinou formou než peněžní.

Příležitosti:

- vstup na nové trhy

Podnik má stále možnost rozšiřovat svou výrobu a dále vstupovat na nové trhy. V současné době je pro podnik zajímavý trh USA, Kanady a Číny

- zvyšování výroby pro Binney and Smith

Vzhledem k dobré spolupráci a spokojenosti se rok od roku navyšují zakázky od firmy Binney and Smith a pro podnik to znamená zvyšování pracovních příležitostí, zvyšování tržeb, a dobrá image.

- účast na výstavách a veletrzích

Centropen se každoročně účastní několika veletrhů. Jedním z nich je Paperworld – mezinárodní veletrh ve Frankfurtu nad Mohonem. Firma se zde prezentuje a nabízí své novinky. Nepříjemná změna, která se stále více projevuje, je úbytek vystavovatelů a zkrácení veletrhu z 5 na 4 dny. Pokles zájmu vystavovatelů je dán nepoměrem neustále rostoucích nákladů k vlastním přínosům a menší zájem ze strany veřejnosti.

Další veletrhy a výstavy, kterých se Centropen účastní jsou: Výstava Schola-Nova v Praze, veletrh IBF Brno, výstava Coopexpo v Nitře na Slovensku, Výstava Vzdělání a řemesla v Českých Budějovicích, prodejní výstava v Litoměřicích, výstava Salon hraček v Praze.

- volný obchod po vstupu do Evropské unie

- rozvíjející se trhy

Trhy různých zemí se neustále rozvíjejí a podnik má díky tomu možnost zvyšovat svou výrobu.

- dostatek pracovní síly

V Dačicích a okolí je nedostatek pracovních míst, Centropen představuje jednoho z hlavních zaměstnavatelů a neustále má k dispozici dostatečné množství zájemců o práci.

- kvalifikace

Práce v podniku není náročná na kvalifikaci, není potřeba žádné speciální vzdělání, proto má podnik dostatek pracovní síly i při výkyvech ve výrobě.

- inovace výrobků

Podnik se neustále snaží vyvíjet nové výrobky, které budou odpovídat požadavkům trhu a spotřebitelů. Také se tím snaží zaujmout pozornost, splnit přání a potřeby odběratelů a zvýšit svoji konkurenceschopnost pomocí odlišení se od konkurence.

- pozemky

Podnik vlastní pozemky, které se nachází v areálu podniku. Vzhledem k tomu, že se osvědčila výroba kompletního sortimentu na sklad jako příprava pro následující sezónu je potřeba tyto výrobky uskladnit v zateplených prostorách z důvodu zamezení poškození vlivem nízkých teplot. Podnik má sklad s nízkou kapacitou a některé výrobky uskladňuje v pronajatých skladech. Nájem skladů a provoz do těchto skladů váže náklady, které nejsou zanedbatelné, proto byl vypracován plán na výstavbu nového skladu v areálu podniku pro rok 2008.

Ohrožení:

- příchod nových firem na trh

Stále se zvyšující počet firem na trhu by mohl ohrozit podnik.

- levnější výrobky

Další hrozbu představují výrobky, které by byly srovnatelné kvalitou, ale cenu by měly nižší.

- posilování české koruny

Ekonomická situace, kdy česká koruna neustále posiluje ohrožuje firmu při exportních aktivitách. Každý měsíc se snižují efekty z prodeje právě o kurzové rozdíly, kterých se docílí mezi dobou prodej zboží tržbou a inkasem.

- postupný rozvoj zemí s nízkými náklady na pracovní sílu (Rumunsko, Čína)

- stárnutí strojů

Většina strojů jsou v podniku více jak 15 let, to se projevuje na četnosti oprav, potřebě náhradních dílů, poruchovosti, nepřesnosti a nespolehlivosti. Pokud přičteme fakt, že

stroje jsou vytíženy na 3 směny po většinu roku, není čas na řádnou údržbu ani běžné či střední opravy a opravuje se až v okamžiku poruchy.

- napodobeniny z Číny

Stále více se v České republice rozmáhají napodobeniny kvalitních výrobků, které jsou na pohled téměř nerozpoznatelné a cena napodobenin je až o 25% nižší, než cena kvalitních výrobků. Centropen vede soudní spory o padělky.

Obrázek č. 3: Trojúhelníková matice pro hodnocení silných stránek a příležitostí

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						
	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						
		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						
			4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4						
			5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16						
				5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5						
				6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16						
					6	6	6	6	6	6	6	6	6	6						
					7	8	9	10	11	12	13	14	15	16						
						7	7	7	7	7	7	7	7	7						
						8	9	10	11	12	13	14	15	16						
							8	8	8	8	8	8	8	8						
							9	10	11	12	13	14	15	16						
								9	9	9	9	9	9	9						
								10	11	12	13	14	15	16						
									10	10	10	10	10	10						
										11	12	13	14	15	16					
											11	11	11	11	11					
												12	13	14	15	16				
													12	12	12	12				
														13	14	15	16			
															13	13	13			
																14	15	16		
																	14	14		
																		15	16	
																			15	
																				16

Zdroj: autorka, 2008

Tabulka č. 9: Váha silných stránek a příležitostí

Číslo faktoru	Absolutní četnost	Pořadí	Relativní četnost (v %)
1	8x	7. – 8.	6,67
2	9x	5. – 6.	7,5
3	6x	10. – 12.	5,0
4	8x	7. – 8.	6,67
5	12x	3. – 4.	10,0
6	6x	10. – 12.	5,0
7	5x	13.	4,17
8	6x	10. – 12.	5,0
9	9x	5. – 6.	7,5
10	3x	14.	2,5
11	13x	2.	10,83
12	7x	9.	5,83
13	12x	3. – 4.	10,0
14	1x	15. – 16.	0,8
15	14x	1.	11,67
16	1x	15. – 16.	0,8
celkem	120		100

Zdroj: autorka, 2008

Obrázek č. 4: Trojúhelníková matice pro hodnocení slabých stránek a ohrožení

1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9
	2	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8	9
		3	3	3	3	3	3
		4	5	6	7	8	9
			4	4	4	4	4
			5	6	7	8	9
				5	5	5	5
				6	7	8	9
					6	6	6
					7	8	9
						7	7
						8	9
							8
							9

Zdroj: autorka, 2008

Tabulka č. 10: Váha slabých stránek a ohrožení

Číslo faktoru	Absolutní četnost	Pořadí	Relativní četnost (v %)
1	0x	9.	0
2	3x	6. – 7.	8,33
3	1x	8.	2,78
4	5x	4.	13,89
5	6x	3.	16,67
6	7x	1. – 2.	19,45
7	4x	5.	11,1
8	7x	1. – 2.	19,45
9	3x	6. – 7.	8,33
celkem	36		100

Zdroj: autorka, 2008

Tabulka č. 11: Vliv faktorů SWOT analýzy na výběr strategie

Silné stránky a příležitosti									
Číslo faktoru	Váha v %	Penetrace		Rozvoj trhu		Vývoj výrobku		Diverzifikace	
		vliv	součin	vliv	součin	vliv	součin	vliv	součin
1	6,67	5	33,35	7	46,69	5	33,35	5	33,5
2	7,5	1	7,5	5	37,5	3	22,5	7	52,5
3	5,0	3	15,0	5	25,0	3	15,0	5	25,0
4	6,67	7	46,69	7	46,69	7	46,69	7	46,69
5	10,0	7	70,0	7	70,0	7	70,0	7	70,0
6	5,0	1	5,0	3	15,0	3	15,0	3	15,0
7	4,17	1	4,17	1	4,17	1	4,17	1	4,17
8	5,0	1	5,0	7	35,0	1	5,0	7	35,0
9	7,5	1	7,5	7	52,5	3	22,5	7	52,5
10	2,5	7	17,5	7	17,5	3	7,5	7	17,5
11	10,83	1	10,83	7	75,81	1	10,83	7	75,81
12	5,83	1	5,83	7	40,81	1	5,83	7	40,81
13	10,0	7	70,0	7	70,0	7	70,0	7	70,0
14	0,8	5	4,0	5	4,0	5	4,0	5	4,0
15	11,67	7	81,69	5	58,35	7	81,69	7	81,69
16	0,8	1	0,8	5	4,0	1	0,8	5	4,0
Součet I	100		384,86		603,02		414,86		628,02
Slabé stránky a ohrožení									
1	0	1	0	1	0	5	0	1	0
2	8,33	1	8,33	1	8,33	1	8,33	1	8,33
3	2,78	1	2,78	1	2,78	1	2,78	1	2,78
4	13,89	7	97,23	7	97,23	5	69,45	7	97,23
5	16,67	7	116,69	7	116,69	3	50,01	7	116,69
6	19,45	1	19,45	7	136,5	1	19,45	7	136,15
7	11,1	5	55,5	1	11,1	5	55,5	1	11,1
8	19,45	7	136,15	5	97,25	7	136,15	5	97,25
9	8,33	7	58,31	5	41,65	7	58,31	5	41,65
Součet II	100		484,44		511,18		199,98		511,18
Celkový součet			-99,58		91,84		14,88		116,84

Zdroj: autorka, 2008

Z tabulky je patrné, že pro firmu Centropen Dačice je nejvýhodnější strategie diverzifikace. To znamená, že by se firma měla zaměřit na výrobu nových výrobků a obsazení nových trhů.

Podle stupně rizika, souvisejícího s touto strategií, je možno rozlišit následující formy diverzifikace:

- horizontální (rozšíření stávajícího výrobního programu o výrobky, které s ním věcně souvisejí, to znamená, že jsou např. použitý stejné suroviny a příbuzné technologie, mohou být využity existující prodejní systémy nebo příbuzné dílčí trhy
- vertikální (prohloubení programu jak ve směru odbytu dosavadních výrobků, tak směrem k surovinám a výrobním prostředkům
- laterální (útok na zcela nové oblasti výrobků a trhů, přičemž podnik uniká z rámce své tradiční branže do vzdálených oblastí aktivit. Poněvadž neexistuje věcná souvislost se stávající obchodní činností, je tento způsob diverzifikace nejrizikovější ze všech

Podle generálního ředitele firmy je pro Centropen v současné době nejzajímavější trh USA, Kanady a Číny.

Atraktivita odvětví

Tisíce let bylo potřeba na to, aby člověk dokázal vyrobit plnicí pera, kuličkové tužky a další praktické psací potřeby. Dnes, když je to dovedené do dokonalosti se předvídá postupný zánik, který nahradí strojové psaní.

Ale tištěné formuláře, smlouvy, osobní pozvánky, blahopřání a dopisy musí být stále podepsány vlastnoručním podpisem. Avšak s vývojem výpočetní techniky nastávají na trhu psacích potřeb změny. Sociologické výzkumy potvrzují, že čím méně často lidé píšou rukou, tím více pro ně získává psaní povahu elitní činnosti. Stále více jich používá pero nejen pro psaní, ale současně jako doplněk vypovídající o jejich stylu. Zdánlivě paradoxně tak platí přímá úměra mezi mírou využívání moderní techniky a nároky na psací potřeby. Rostoucí požadavky na kvalitu a osobitost jsou hlavním důvodem sílící poptávky po psacích potřebách prestižních značek.

Školní a kancelářské potřeby se řadí podle OKEČ do zpracovatelského průmyslu. V České republice tvoří školní a kancelářské potřeby 15 % ze zpracovatelského

průmyslu. U těchto výrobků došlo od roku 2005 o zvýšení výroby o 4%. V odvětví zpracovatelského průmyslu má specifickou pozici tento průmysl, protože je svou sortimentní skladbou velmi pestrý a přináší významnou zaměstnanost ženám, zdravotně postiženým občanům a občanům v důchodovém věku.

Zahraniční obchod má v odvětví zpracovatelského průmyslu značný význam. Naši výrobci obdrželi za školní a kancelářské potřeby vyšší exportní ceny. Exportní výkonnost se v roce 2006 pohybovala kolem 40%. V budoucím období je naděje na její zvýšení.

Zahraniční obchod tohoto odvětví směřuje především do Velké Británie, Rakouska, Slovenska, Německa a z mimoevropských zemí USA a Kanada.

Tuzemská spotřeba má úzkou souvislost s vývozními možnostmi, ve vysoké míře ji také ovlivňuje koupěschopnost obyvatelstva

Školní a kancelářské potřeby mají ze zpracovatelského průmyslu jednu z nejlepších pozic ve vztahu k zahraničí.

Pro podporu zahraničního obchodu byly na MPO založeny programy na podporu malého a středního podnikání. Sleduje se tím zvýšení konkurenceschopnosti na zahraničních trzích a jejich uplatnění v mezinárodním obchodu, stejně tak i posílení spolupráce mezi českými a zahraničními subjekty.

V odvětví se očekávají v dalších letech příznivé vyhlídky, nejen na udržení dosavadních pozic, ale i upevnění a rozšíření. Do jisté míry to ovlivní očekávaný vzestup české ekonomiky, po kterém by měl následovat růst životní úrovně obyvatelstva.

V zahraničním obchodě by měl být vývoj také příznivý. Kvalita tužek, s kterými se stále bude psát je na dobré úrovni. Udržení a zlepšení dosavadních pozic na vnitřním, ale i zahraničním trhu bude vyžadovat náročnou a trvalou práci. Týká se to především zaváděním a uplatňováním inovací, moderních technologií, strukturálních změn, informativní a řídicí stránky výrobního procesu. To bude vyžadovat nemalé finanční náklady a proto bude nutné dosahovat úspěšných výrobních a obchodních výsledků.

Odvětví by potřebovalo větší zapojení zahraničního kapitálu.

Cílová skupina psacích potřeb je široká. Psací potřeby nejvíce používají děti od 3 let a žáci a studenti.

Konkurenční prostředí

Největší konkurenci v tuzemsku pro Centropen představuje Koh-i-noor Hardtmuth. S českobudějovickým výrobcem tužek platila od roku 1989 nepsaná gentlemenská dohoda, která fungovala asi osm let. Týkala se výroby rozdílné produkce. Konkurenční prostředí sílilo a Koh-i-noor se snažil obnovit kompletní sortiment. Nejprve nakupoval fixy v zahraničí a pod svou značkou je prodával, loni od rakouského Kirchdorferu koupil bulharského výrobce fixů Hemus.

Další konkurenci představuje česká firma Wiky, dříve velkoobchodní partner Centropenu na českém trhu, která dovezla z Číny kopie jednoho z neúspěšnějších výrobků. V případě, že má podnik na daném území výrobek chráněn průmyslovým vzorem, brání se soudně.

4.6 Výzkum trhu USA

Jedním z cílových trhů je USA s rozlohou 9 631 418km² a počtem obyvatel 301 139 947.

Zvyklosti při obchodním jednání

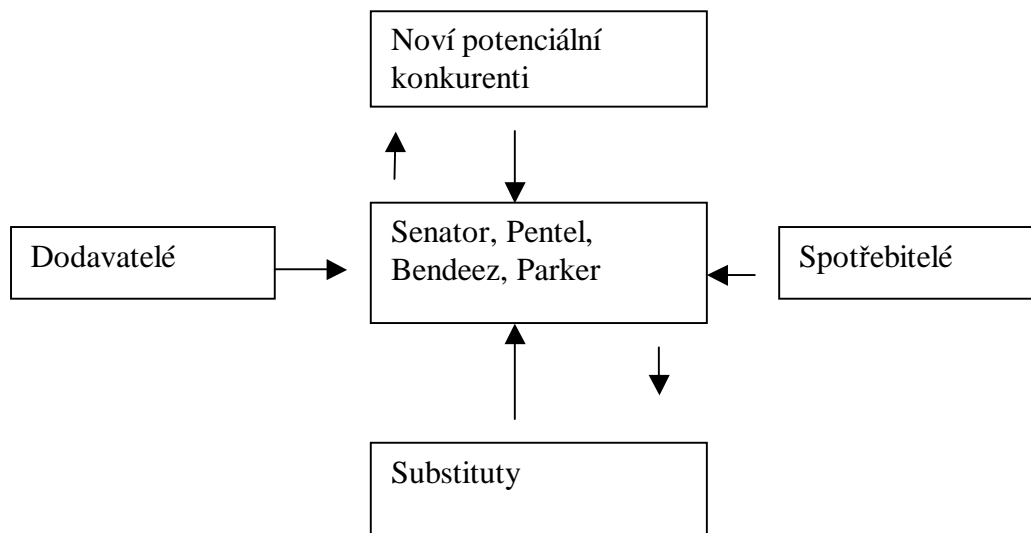
- jsou založeny na hodnotách americké společnosti – svoboda, demokracie, volná soutěž, spoléhají se na vlastní schopnosti, individualismus, příslušnost k sociální skupině, v obchodním jednání se také odráží mnohonárodnostní původ. Při obchodování je nutné plánovat dopředu a počítat s obtížnou logistikou, v přímořských oblastech je nízká úroveň (nebo neexistující) veřejná doprava. Američané dbají na dochvilnost a očekávají profesionální přístup, schopnost komunikovat a rozhodovat. Důležitým prvkem jsou informace o firmě.
- Američané jsou otevření, přátelští a hledají dlouhodobé obchodní vztahy a to samé očekávají od obchodních partnerů.

Rizika místního trhu

- rozsáhlost a nepřehlednost trhu
- komplikované předpisy a zákony
- platební schopnost firem

4.6.1 Porterův model pěti sil

Obrázek č. 5



Zdroj: autorka, 2008

Potenciální konkurenti

Pro podnik jsou z pohledu nových potenciálních konkurentů významné technologie, které potenciální konkurenti nemají, dále vysoká finanční náročnost a bariéry vstupu na trh. Centropen má oproti potenciálním firmám dobrou image a poskytuje kvalitní výrobky, které jsou známé nejen na českém trhu, ale dostali se do podvědomí téměř celého světa.

Nově vstupující firmy mají výhodu v tom, že americký trh je rozsáhlý, je zde hodně příležitostí pro export a je zde možnost získání zisku.

Současní konkurenti

Výhodu oproti konkurenci na americkém trhu představuje cena, protože američtí výrobci psacích potřeb produkují prestižní výrobky vysokých cen, které jsou většinou používány jako manažerské dárky.

Nevýhodu vidím v tom, že američtí spotřebitelé znají své značky, současní konkurenti mají na trhu zkušenosti a mohou to být mnohem větší společnosti než je Centropen.

Konkurence na americkém trhu je: Senator, Pentel, Bendeex a Parker.

Vyjednávací síla zákazníků

Mezi kladné stránky patří kvalita, kterou poskytuje Centropen a zákazníci ji oceňují, dále široká cílová skupina, která psací potřeby využívá, široký sortiment. Stálí odběratelé nejen na českém trhu, ale i v zahraničí.

Záporné stránky tvoří rozsáhlý trh s možností velkého výběru různých značek

Vyjednávací síla dodavatelů

Kladné stránky pro firmu představují dodavatele, kterých má podnik mnoho. Smlouvy se uzavírají na základě dohody. Samozřejmě, jako u každé firmy hrozí riziko špatné kvality výrobků od dodavatelů. Dále si dodavatele podnik vybírá na základě vlastních zkušeností a doporučení od ostatních obchodních partnerů.

Dodavatelé mohou nepříznivě ovlivnit podnik dodávkami, které nedodají včas a kvalitou dodávek.

Substituty

Za velice kladnou stránku je považováno to, že psací potřeby prakticky nemají nahraditelné substituty.

4.6.2 Zhodnocení Porterova modelu pěti sil

Podnik Centropen má v České republice díky vysoké kvalitě a malé konkurenci silné postavení. Dá se říct, že Centropen je synonymem pro psací potřeby. Firma má silné postavení také díky tomu, že neexistují nahraditelné substituty. Velice silně je mohou ohrozit čínské napodobeniny, s kterými vede firma soudní spor. Produkty z podniku jsou exportovány téměř do všech zemí světa a tím se dostávají do podvědomí spotřebitelů také v zahraničí. Nejznámější firmy, vyrábějící psací potřeby ve Spojených státech amerických, jsou prestižní a vyrábí především luxusní psací potřeby, které mají vyšší cenu a využívají se převážně jako manažerské dárky.

Dodavatelů a odběratelů má podnik mnoho. Jejich obchodní vztahy jsou upraveny smluvně, většinou na základě dohody. Dodavatele a odběratele podnik získává

prostřednictvím veletrhů, kontaktů, které byly již vytvořeny v zahraničí a minulých zkušeností.

Americký trh je rozsáhlý a nemá příliš bariér pro vstup firmy. Americké a zahraniční firmy mají téměř stejné podmínky pro podnikání a trh je připraven na vstup nových firem. Všechny komodity jsou považovány za perspektivní oblast, vzhledem k tomu, že americký trh má vysokou absorpční schopnost všech sektorů včetně spotřebního zboží.

4.6.3 STEP analýza

- sociálně – kulturní faktory

Rozloha státu je 9 631 418 km²

Počet obyvatel – 301 139 947; hustota 32,8 obyv./km²

Ekonomicky činní obyvatelé – 202 361 000 (67,2 % 16 let a více);

Prům. roční přírůstek obyvatelstva 0,894 % populace = 2 690 000

0 – 14 let = 20,2%; 15 – 64 let = 67,2%; 65 a více let = 12,6%

Ženy 51,5 %; muži 48,5%

Úřední jazyk – angličtina, druhý nejrozšířenější jazyk je španělština

Národnostní složení – bílí 81,7%, černí 12,9%, asiáté 4,2%, indiáni 1,0%, ostrované 0,2%

Náboženské složení: protestanti 51,7%, katolíci 23,9%, mormoni 7%, židé 1,7%, muslimové 0,6%, ostatní 10,0%, bez vyznání 12,1%

- technologické faktory

Spojené státy americké mají vysoce diverzifikovanou strukturu rozvinutých technologií, kterým vévodí zejména zpracovatelský, chemický průmysl, zpracování ropy, ocelářský, výroby aut a letadel, informační a komunikační, zpracování dřeva a hornictví, výroba potravin. Významný rozmach v technologii zaznamenal informační průmysl a elektronika.

- **ekonomické faktory**

Tabulka č. 12: Makroekonomické ukazatele pro rok 2003 - 2007

	2003	2004	2005	2006	2007
HDP(mld.USD)	10 960,8	11 712,5	12 455,8	13 246,6	13 841,3
HDP na hlavu (USD)	38 095	40 042	42 095	44 155	45 993
Inflace (v %)	1,9	2,7	3,4	2,5	4,1
Nezaměstnanost (v %)	6,0	5,5	4,9	4,5	5,0
Kurs Kč/USD	28,23	25,70	23,96	22,61	26,31

Zdroj: www.businessinfo.cz

Spojené státy stojí nyní před hrozbou recese a podle některých ekonomů už v ní jsou. Globální finanční systém nyní doplácí na nepříznivé dopady úvěrové krize, která se objevila jako důsledek problémů v části hypotečního trhu. Na krizi doplácí velké investiční banky, a to i mimo USA, které investovaly do hypotečních zástavních listů a podobných nástrojů, jejich hodnotu nelze mnohdy snadno vyčíslit.

Ekonomové spekulují, že americká ekonomika se možná nevyhne recesi, i když nejnovější statistika naznačuje, že by se jí vyhnout mohla. Stále se totiž solidním tempem zvyšují výdaje spotřebitelů, i když situace na trhu bydlení se zhoršuje a složitější je získat i nový úvěr.

Snižováním úroků Fed může podpořit hospodářský růst, samotný pokles úroků ale působí proinflačně, protože je zpravidla provázen poklesem kurzu měny. Fed se tak snadno může ocitnout v pasti a jeho hlavním úkolem je pokusit se o obnovu hospodářského růstu, aniž by způsobil růst cenové hladiny. Inflace výrobních cen byla v listopadu dokonce nejvyšší za 34 let a ani prosincové zlepšení nemohlo odvrátit celoroční výsledek.

Největší ekonomiku světa začala v roce 2007 oslabovat krize na trhu bydlení, která se nyní již začíná přelévat i do spotřebních výdajů, podnikatelských investic a na trh práce. Recesi v poslední době nejvýrazněji naznačily údaje o překvapivém poklesu prosincových maloobchodních tržeb a zprávy o výrazném oslabení trhu práce. Pravidelná prosincová zpráva Fedu označila sektor bydlení za slabý po celé zemi a

všimá si i utlumování spotřebních výdajů. Výdaje spotřebitelů tvoří asi dvě třetiny ekonomické aktivity v USA. Pozitivní vývoj v souvislosti s poklesem kurzu se naopak projevuje v turistickém ruchu a vývozu. Na nákupy do New Yorku a dalších center se vydávají ve zvýšené míře cizinci, exportní zakázky rostou a lépe si vedou i odvětví, která musí konkurovat dovozům. Analytici doufají, že zahraniční poptávka bude v ekonomice schopna z části kompenzovat vliv poklesu na trhu bydlení.

- **politicko právní faktory**

Spojené státy jsou federální republika, kterou tvoří 50 států a DC (Distrikt of Columbia). Sněmovna reprezentantů a Senát tvoří Kongres, který představuje nejvyšší zákonodárnou moc. V čele výkonné moci stojí prezident. Nejvyšší složkou soudní moci je Nejvyšší soud.

Hlavní politické strany jsou demokratická a republikánská

Podmínky pro dovoz zboží a služeb do Spojených Států se liší pro státy s udělenou a bez udělené doložky nejvyšších výhod, označované jako normální obchodní vztahy a státy zařazené do programu GSP (jako formu pomoci rozvojovým a transformujícím se ekonomikám) poskytují USA celní preference, které umožňují dovoz zboží s nulovým tarifem. Nové členské země EU včetně ČR byly ke dni 1. 5. 2004 z režimu GSP vyňaty. Jinak jsou USA z hlediska dovozních podmínek relativně liberální zemí. Konkrétní dovozní režim s danou zemí závisí na šíři obchodní vztahů a její příslušnosti k mezinárodním obchodním organizacím. USA poskytují výsadu NTR členským zemím GATT a WTO automaticky. Dovozní režim USA se řídí zákonem „Tariff Act of 1930“, který stanoví obecné podmínky zahraničního obchodu a pravidla výpočtu cla. Dále platí dílčí zákony, které dovoz některých druhů zboží výrazně komplikují. Jsou přitom používány jak tarifní, tak netarifní překážky obchodu. Od roku 2003 platí předpisy pro hlášení příchodu zásilky ze zahraničí americké celní správě předem. Z důvodů bezpečnostního nebo zdravotního rizika některé druhy zboží naopak patří do skupiny výrobků, jejichž uvedení na trh podléhá atestaci, certifikaci, a jehož dovoz komplikují dovozní předpisy při relativně vysoké celní sazbě.

V USA existuje několik zákonů, které upravují povinnosti dovozce označit zboží neamerického původu.

Hlavní formy ochrany trhu USA zahrnují bariéry zavedené z důvodu národní bezpečnosti nebo celní a natarifní překážky sloužící k ochraně domácího odvětví. V současné době je v platnosti 19 smluvních dokumentů upravujících hospodářskou a obchodní spolupráci mezi ČR a USA.

Rozsáhlý trh USA je standardním prostředím pro podnikání, obchod a investice, opírá se o dobře propracovaný právní rámec a zavedené zvyklosti v jednání mezi obchodními partnery. Obchodní smlouvy se řídí většinou jednotným obchodním zákonem, ale pro některé obory mohou platit zvláštní federální nebo státní předpisy. Stejně tak se některých obchodních ujednání může dotknout antimonopolní zákon.

Hlavní zásadou obchodního vztahu je poctivost, „fair play“, slušné jednání, vstřícnost, respekt a čestnost.

4.6.4 Zhodnocení STEP analýzy

USA je rozsáhlý trh, který nabízí velkou škálu možností pro dovoz veškerých komodit. Absorbuje jakékoli odvětví. Podmínky pro vstup na tento trh nejsou zvláště složité. Trh se v roce 2007 nacházel na počátku recese a ekonomové recesi nadále očekávají. Snižuje se také poptávka po zahraničním zboží. A krize je v oblasti bydlení. Podle statistik první čtvrtletí roku 2008 naznačuje, že recese by nemusela nastat a nastává mírné zlepšení.

Trh je významný také tím, že američtí obchodníci uznávají fair play, slušné jednání, respekt, dochvilnost. Bariéry vstupu jsou minimální, stejně tak jako rizika amerického trhu.

Samozřejmě není možné posoudit, zda by firma Centropen Dačice na trhu vynikala a zda by se dostala do podvědomí. Hlavním cílem by nejprve bylo dostat se na americký trh. Není možné s přesností určit, zda by psací potřeby Centropenu americký zákazník preferoval.

4.7 Výzkum trhu Kanady

Druhý zkoumaný trh je trh Kanady, který má rozlohu 9 984 670 km² a 33 143 500 obyvatel.

Zvyklosti při obchodním jednání

V rámci obecné specifikace nelze hovořit o kanadském trhu, vzhledem k rozměrům Kanady a rozdílné tvárnosti jednotlivých provincií a teritorií. Kulturní zvyklosti a odlišnosti se odvíjejí od etnické rozmanitosti.

Kanadčané jsou hrdí na svou zemi. Pokud mohou, koupí si výrobek „Made in Canada“. Nejsou ale přehnaně zásadoví, bude-li v dosahu srovnatelný výrobek importovaný a levnější, nebude jim činit potíže zakoupit dovozový.

Kanadští obchodníci mají sklon být neformální, zdvořilí a k věci. V navazování obchodních vztahů očekávají pružnou reakci.

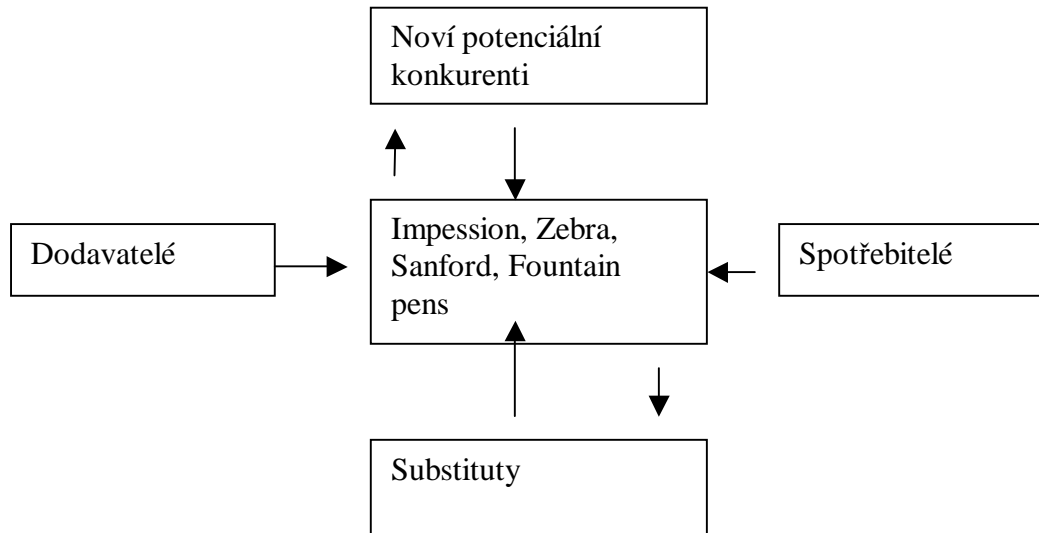
Je důležité přizpůsobit se místním zvyklostem a na pracovní schůzky chodit včas, vystupovat sebevědomě, být dobře připraven.

Rizika místního trhu

- složitost obchodní legislativy – v různých provinciích je možné se setkat s různými předpisy upravující tutéž problematiku
- v rámci Kanady se lze setkat s existencí mnoha překážek v meziprovinčním pohybu zboží, investic a osob a služeb
- Malé a střední podniky se mohou setkat s překážkou neuznávání úvěrové historie kanadskými finančními ústavy. Kanadské banky požadují po svých klientech doklad o jejich kreditní historii v Severní Americe, nepomůže sebelepší doklad získaný v ČR nebo jinde ve světě. Pokud tedy firma dosud nevyvíjela svou činnost v Severní Americe, může se v Kanadě zpočátku dostat do finančních obtíží
- Přísné technické a ekologické normy a standardy

4.7.1 Porterův model pěti sil

Obrázek č. 6



Zdroj: autorka, 2008

Noví potenciální konkurenti

Pro podnik jsou z pohledu nových potenciálních konkurentů významné technologie, které potenciální konkurenti nemají, dále vysoká finanční náročnost a bariéry vstupu na trh. Centropen má oproti potenciálním firmám dobrou image a poskytuje kvalitní výrobky, které jsou známé nejen na českém trhu, ale dostali se do podvědomí téměř celého světa.

Vstupující firmy se setkají s bariérami vstupu na trh, musí splňovat přísné technické a ekonomické normy a pochopit složitost legislativy a znát rozdíly v meziprovinčním pohybu zboží, služeb, investic a osob.

Současní konkurenti

Konkurence na trhu Kanady je velká. Kanadáné, pokud mohou dají přednost výrobku s označením „Made in Canada“. Ale nejsou příliš zásadoví, pokud výrobek ze zahraničí

bude kvalitní a s nižší cenou, tak jsou ochotni jej kupovat. Konkurenci v Kanadě představují firmy: Impression, Zebra, Sanford, Fountain pens

Vyjednávací síla zákazníků

Kanada počtem obyvatel patří mezi středně velké státy, ale její ekonomický potenciál je velký, a řadí Kanadu mezi nejvyspělejší státy světa. Ekonomika je orientovaná na zahraniční obchod.

Kanadský trh je velký odběratel hotových výrobků z České republiky.

Střetává se zde, americká, evropská a asijská produkce se všemi důsledky pro cenovou úroveň, kvalitu a obměnu sortimentu.

Vyjednávací síla dodavatelů

Podnik má několik dodavatelů a stále má možnost navazovat nové vztahy. Smlouva se uzavírá na základě dohody a dodavatele si vybírá podnik prostřednictvím zkušeností a doporučení od ostatních obchodních partnerů. Dodavatelé mohou ovlivnit výrobu v podniku kvalitou a rychlostí dodaného zboží.

Substituty

Psací potřeby téměř nemají substituty.

4.7.2 Zhodnocení Porterova modelu pěti sil

Trh Kanady je výhodný pro české exportéry, kteří na tento trh dováží hotové výrobky. Výhodou pro psací potřeby je, že neexistují substituty. Kanadští zákazníci jsou hrdí na jejich zemi a rádi kupují vlastní výrobky, ale pokud je exportovaný výrobek kvalitní a cenově dostupný, nejsou příliš zásadoví. Má-li dodavatel obchodního zástupce v Kanadě a je-li tato skutečnost zdůrazněna na zboží, pohlíží na toto zboží jako na kanadské. Ekonomika Kanady je orientována na zahraniční obchod.

Problémy nastávají v legislativě v různých provinciích a v meziprovinčním přechodu zboží a služeb.

Kanadské hospodářství je vysoce závislé na ekonomickém zdraví Spojených států amerických.

4.7.3 STEP analýza – Kanada

Sociálně – kulturní faktory

- Rozloha: 9 984 670 km²
- Počet obyvatel: 33 143 500; hustota 3,32 obyv. /km²
- Ekonomicky činní obyvatelé: 63,9% (17 102 200)
- Průměrný přírůstek obyvatel 0,99% (352 500 obyv.) – většina imigrací
- 0 – 14 let: 17%; 15 – 64 let: 69,6%; 65 a více let: 13,4%
- Muži = 49,5%; ženy = 50,5%
- Úřední jazyk – angličtina, francouzština
- Národnostní složení : kanadčané 39,2%, angličané 20,2%, francouzi 15,8%, skotové 14%, irové 12,9%, němci 9,3%, italové 4,3%, číňané 3,7%, ukrajinci, indiáni + viditelné menšiny
- Náboženské složení: římskokatolické, protestantské, anglikánské, baptistické, luteránské, muslimské, pravoslavné, židovské, buddhistické, hinduistické, sikhské

Technologické faktory

Struktura kanadského obchodu s USA se z více jak 50% opírá o technologicky náročné položky. Export vyspělých technologií tvoří 24%, import 42%.

Vysoký podíl vyspělých technologií odráží vysoký stupeň mezioborových a mezipodnikových vztahů.

Informační a komunikační technologie ve srovnání s vývojem v USA neustále zaostává, i když v současné době začíná velký rozvoj.

Ekonomické faktory

Tabulka č. 13: Makroekonomické ukazatele pro rok 2003 - 2007

	2003	2004	2005	2006	2007
HDP(v mld.USD)	868,1	991,7	1 124,7	1 282,4	1 316,2
HDP na hlavu	27,434	28,165	34,665	39,125	39,885
Inflace (v %)	2,8	1,9	2,2	2,0	2,4
Nezaměstnanost (v %)	7,6	7,0	6,5	6,1	5,8
Kurs USD/CAD	0,714	0,768	0,852	0,882	0,930

Zdroj: www.businessinfo.cz

V roce 2008 bude v ekonomickém životě v Kanadě významným faktorem nastavení fiskální politiky kanadské federální vlády. Zisky ve firemním sektoru podpořené silným kanadským dolarem umožňují velké investice zaměřené na modernizaci a zvýšení efektivity na jedné straně a na zvýšení výrobních kapacit na straně druhé. Zatímco domácí ekonomika je stále v poměrně uspokojivém stavu (realitní trh roste, trvale klesá nezaměstnanost a inflace je pod kontrolou centrální banky), negativní efekt stagnace v USA začíná ovlivňovat i kanadské ekonomické ukazatele, zejména z důvodu vysoké obchodní provázanosti obou ekonomik.

Předpokládá se mírný hospodářský růst 1,0 – 1,5%. Další vývoj bude záviset zejména na rychlosti ozdravení ekonomiky USA.

Politicko právní faktory

Kanada je konstituční monarchie s federálním uspořádáním deseti provincií a tří teritorií. Hlavou státu je britská královna zastupovaná generálním guvernérem.

Kanadský právní řád přiznává jednotlivcům v zásadě stejná práva a povinnosti jako právní řád český. Existuje však řada specifik, kde je právní úprava jiná.

Kanada patří mezi země, které se nejvýrazněji angažují v multilaterální diplomacii. Tento prvek je trvale zdůrazňován jako jeden ze základních v kanadské zahraniční

politice. Kanada se zúčastňuje práce všech mezinárodních organizací, jejichž zaměření je pro zemi relevantní.

Patří mezi země s relativně liberální obchodní politikou. Vývozní a dovozní režim upravuje Zákon o vývozních a dovozních povoleních, který stanovuje zejména pravidla pro udělování licencí na určité druhy zboží a teritoria a stanovuje zákazy vývozu a dovozu a Listina zboží podléhajícího licenčnímu řízení při dovozu.

Většinu zboží lze do Kanady dovézt volně, avšak na základě federálního zákona „Export and Import Permits Acts“ může být dovoz některého zboží do Kanady omezen.

Technické normy a předpisy upravují značení a balení zboží, certifikační postupy a schvalování výrobků. Při označování zboží se vývozcům doporučuje předložit své návrhy etiket a obalů Ministerstvu průmyslu Kanady k posouzení před jejich vytištěním, protože zásilka může být při vstupu do Kanady odmítnuta z důvodu nepatrné chyby.

4.7.4 Zhodnocení STEP analýzy

Kanadský trh je vysoce závislý na trhu USA. Jeho ekonomika se odvíjí podle americké ekonomiky. Kanadský trh je absorpční co se týče exportovaných komodit, což představuje pro firmu velkou výhodu. Kanadští obyvatelé se dokáží přizpůsobit exportovanému zboží.

Nevýhoda byla spatřena v meziprovinčním přechodu zboží a složitosti legislativy.

Kanada patřila vždy k významným hospodářským partnerům ČR. Obchodní styky mají dlouhodobý charakter.

České firmy, především střední a malé, by měly při pronikání na kanadský trh podnikat ve sdružení více firem. To může přinést synergický efekt nejen z hlediska efektivnosti investice do marketingu, ale i z hlediska potenciálního zahraničního obchodního partnera, pro kterého je vždy zajímavější posuzovat komplexní nabídku výrobků a služeb z daného oboru.

Další výhodou je, že pokud dodané zboží odpovídá jakostním požadavkům a specifikaci a přišlo ve sjednané době, kanadští importéři jsou co do platební kázně spolehliví.

Dovoz zboží a služeb do Kanady si udržuje velmi atraktivní úroveň a je příslibem i do budoucna. Při splnění základních požadavků a při racionálně stanovené ceně má Centropen šanci uspět, neboť kvalita některých asijských dodávek je sporná.

Konkurence je sice silná, ale při vhodně zvoleném partnerovi a ochotě podílet se na marketingu a propagaci jsou šance na úspěch značné.

4.8 Výzkum trhu Číny

Třetím zkoumaným trhem je trh Číny, jehož rozloha je 9, 596 mil. km² a počet obyvatel je 1, 321 mld.

Obchodní zvyklosti

Čínští obchodníci při výběru obchodního partnera uvažují s perspektivou mnoha let dopředu. Zatím nemají dobrou znalost angličtiny, proto je dobré mít s sebou vždy tlumočníka. Číňané jsou pracovití, schopní pracovat několik hodin denně.

Hodně se vyjadřují neverbální komunikací. Existuje také velké národní uvědomění a platí „co je čínské to je nejlepší“. Na čínském trhu silně působí korupce.

Rizika místního trhu

První riziko je již při výběru partnera – doporučuje se ověřit si jeho bonitu

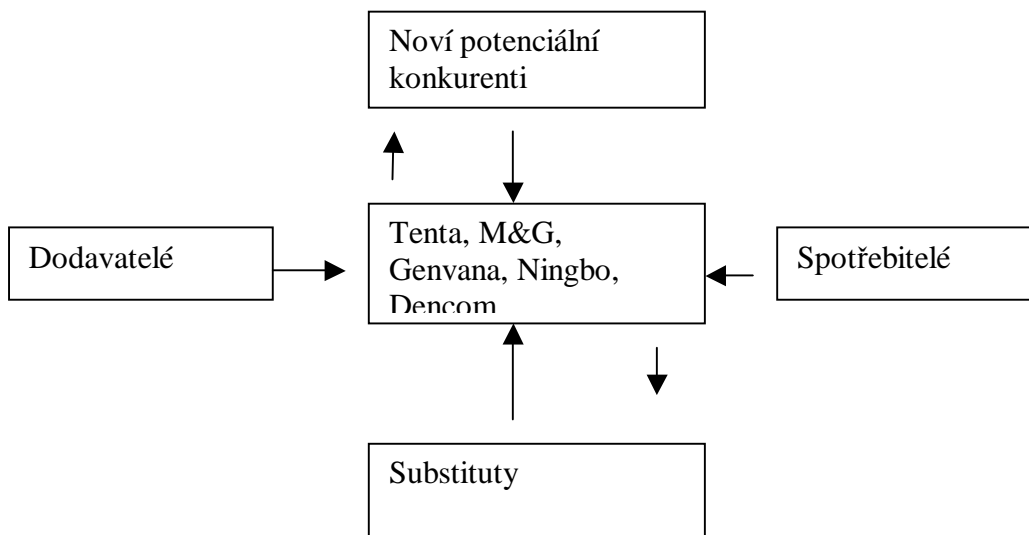
Další riziko je nedodržení sjednané ceny a platebních podmínek

V některých případech nastávají problémy s kvalitou a úplností dodávek.

Mezery v čínském justičním systému a velkým problémem bývá korupce.

4.8.1 Porterův model pěti sil

Obrázek č. 7:



Zdroj: autorka, 2008

Noví potenciální konkurenti

ČLR vytváří mezinárodní prostředí výhodné pro samostatný ekonomický rozvoj. Velký význam mají obchodní vztahy Číny a Evropské Unie.

Nevýhody pro potenciální firmy představují netarifní překážky bránící exportu, nedostatečná domácí poptávka, nesoulad poptávky a nabídky na trhu. A velký problém představuje korupce a problémy v oblasti bezpečnosti práce a kvality výrobků.

Současní konkurenti

Konkurence na čínském trhu je obrovská. Mezi domácí konkurenty patří například Tenta, M&G, Genvana, Ningbo, Dencom a mnoho dalších značek a výrobců. Konkurence má na trhu určité postavení, jejich výrobky jsou známé a mají zkušenosti s místním trhem, což představuje pro Centropen hrozbu.

Vyjednávací síla zákazníků

Čínští zákazníci mohou být ovlivněni čínským uvědoměním, že co je čínské to je nejlepší. Firma má na trhu obrovskou konkurenci a musí vést boj o zákazníky. Zákazník má širokou možnost výběru.

Kvalitní produkty firmy Centropen mohou získat čínského zákazníka

Vyjednávací síla dodavatelů

Podnik má několik dodavatelů a stále má možnost navazovat nové vztahy. Smlouva se uzavírá na základě dohody a dodavatele si vybírá podnik prostřednictvím zkušeností a doporučení od ostatních obchodních partnerů. Dodavatelé mohou ovlivnit výrobu v podniku kvalitou a rychlostí dodaného zboží.

Spojení s firmou Binney and Smith by rozšířilo dodavatelské možnosti. Dodavatelé firmy Binney and Smith se řídí příručkou pro dodavatele.

Substituty

Psací potřeby téměř nemají substituty.

4.8.2 Zhodnocení Porterova modelu pěti sil

Čínský trh je rozsáhlý a představuje příležitost pro export firem.

Nevýhod a rizik je na tomto trhu ale velké množství. Hlavně výběr partnera a neustálé narůstání problémů s „mizícími“ firmami, kdy čínský obchodní partner uzavře smlouvu a při dodávce se po něm „slehne zem“ bez zaplacení a nebo požádá o velkou zakázku, firma rozjede výrobu a čínský partner opět „zmizí“. Další problém je korupce, velká konkurence.

Firma by při vstupu na tento trh musela v první řadě ověřit bonitu partnera. A snažit se kvalitními dodávkami a kvalitními výrobky získat čínské spotřebitele.

4.8.3 STEP analýza Čínské lidové republiky

Sociálně kulturní faktory

Rozloha: 9,596 mil. km²

Počet obyvatel: 1,321 mld; hustota 140 obyv./km²

Ekonomicky činní obyvatelé: 787,77 mil.

Průměrný přírůstek obyvatel: 0,517%

0 – 14 let = 19,4%; 15 – 64 let = 69 %; více jak 65 let = 11,6%

Muži 51,5%, ženy 48,5%

Úřední jazyk: čínština

Národnostní složení obyvatel: Chanové = 91,9%; dalších 55 národností = 8,1%

Náboženské složení obyvatel: buddhismus, taoismus, islám, křesťanství

Technologické faktory

V Čínské lidové republice výdaje na technologie neustále rostou důkazem je cíl pro rok 2008, který se týká zvýšení významu high-tech odvětví v ekonomice. Vláda se snaží zvýšit výdaje na vědu a výzkum alespoň na 1,6% HDP.

Ekonomické faktory

Tabulka č. 14: Makroekonomické ukazatele pro rok 2003 - 2007

	2003	2004	2005	2006	2007
HDP(v mld.USD)	1 648	1 936	2 303	2 774	3 315
HDP na hlavu (USD)	1 280	1 490	1 760	2 110	2 510
Inflace (v %)	1,1%	3,8%	1,8%	1,7%	4,8%
Nezaměstnanost (v %)	4,3%	4,2%	4,2%	4,1%	4,0%
Kurs (CNY za 1 USD)	8,2645	8,2765	8,6759	7,823	7,4044

Zdroj: www.businessinfo.cz

V posledních 5-ti letech dosahovala ČLR vysokého ekonomického růstu, který byl každoročně na úrovni dvouciferného čísla. Poslední údaje, odhady odborníků i dosavadní vývoj nasvědčují tomu, že by mělo dojít ke zpomalení tempa růstu, což se projeví pravděpodobně ve větší míře i v roce 2009. Největší podíl na růstu HDP měly investice do fixního kapitálu, jejichž příliv dospěl až do vytvoření přebytečných výrobních kapacit v řadě oborů s následným dopadem na míru zisku a dalším tlakem na zvýšení exportu. Nepříznivý vývoj inflace v druhém pololetí roku 2007 a pokrčující nárůst cen přivedl vládu ke změně fiskální a monetární politiky, označované nyní za „zprísněnou“ po předchozí „opatrné“.

Vláda se bude snažit v následujícím období ochladit prudký nárůst ekonomiky v obavách z jejího přehřátí, což se projevilo již v loňském roce omezením investic například v sektoru nemovitostí a snížením cenové hladiny v tomto oboru.

Čínští obyvatelé jsou pracovití a vzhledem k velké nezaměstnanosti se snaží udržet v zaměstnání.

Podle předpovědí zahraničních analytiků lze v roce 2008 očekávat zpomalení růstu HDP a to díky očekávanému zpomalení světového hospodářství v čela s USA, jakož i

v důsledku mimořádně ničivé přírodní pohromy, která postihla v lednu a únoru 2008 velkou část Čínské lidové republiky a způsobila velké hospodářské škody. Vláda se bude také snažit efektivněji čelit inflačním tlakům a z nich plynoucím dopadům zejména na sociálně slabé vrstvy obyvatelstva. Bude pokračovat ve zpřísnování monetární politiky a prevenci přehřívání jednotlivých ekonomických sektorů. Čelní čínští představitelé povedou v roce 2008 zemi k naplnění cílů ekonomického programu (zvýšení kvality hospodářského růstu, zlepšování kvality života, rozumný růst cenové hladiny, zlepšení platební bilance)

Politicko legislativní faktory

ČLR je socialistický stát demokratické diktatury lidu vedeného dělnickou třídou, založený na svazku dělníků a rolníků. Vedoucí úlohu má Komunistická strana Číny.

Dovoz do ČLR je spojen s řadou netarifních obchodních opatření, která zahrnují kvóty a dovozní licence.

V Číně došlo ke snížení cel a odstranění některých netarifních překážek obchodu, na druhé straně to ČLR kompenzuje zejména těmito způsoby:

- vyžadováním nově různých certifikací o nezávadnosti výrobků
- vyžadováním nových podmínek pro vstup na čínský trh
- zesíleným využíváním podmínek pro vstup na čínský trh
- zesíleným využíváním prostředků v oblasti antidumpingu
- vyžadování schválení pro vstup na trh jen od zahraničních firem

Obchodně – ekonomické vztahy mezi ČR a Čínou jsou koncepčně rozvíjeny na základě Strategie prosazování obchodně-ekonomických zájmů České republiky v ČLR.

4.8.4 Zhodnocení STEP analýzy

Hospodářská spolupráce je těžištěm současných česko – čínských styků. Řada změn probíhající v obou ekonomikách vytvořila nové možnosti pro jejich další rozšíření. Vzájemný obchod se v posledních letech vyvíjel dynamicky. Sice narůstá deficit obchodní bilance ČR, ale zároveň se daří zvyšovat i exportní objemy z ČR do Číny.

Čínský trh je rozsáhlý a jsou zde rozdíly v provinciích, náboženství, ale velké rozdíly také s ohledem na to, zda jsou obyvatelé z města nebo venkova. Velké problémy představuje výběr partnera a ani smluvní ujednání není zárukou jistoty. Proto by byl čínský trh pro export firmy nevhodný, oproti trhu Kanady nebo USA.

4.9 Výběr trhu

Tabulka č. 15

Stát	USA	KANADA	ČLR
Sociálně – kulturní prostředí	2	3	5
Technologické	1	2	3
Ekonomické	2	4	3
Politicko – právní	4	2	1
Výsledek	9	11	12

Zdroj: autorka, 2008

Jednotlivé faktory STEP analýzy byly ohodnoceny stupnicí 1 až 5. Přičemž 1 je nejmenší riziko a 5 představuje největší riziko pro vstup na daný trh.

Z tabulky je patrné, že pro firmu by byl výhodný trh USA.

4.9.1 Navrhovaná strategie vstupu na zahraniční trh

Pro Centropen by bylo nejlepší vstoupit na trh USA, a to prostřednictvím piggybackingu. Tím, že by se firma Centropen spojila s Binney and Smith a exportovali společně do USA, by to pro oba podniky znamenalo jisté výhody. Centropen by překonal problémy s distribucí v zahraničí. Velká firma Binney and Smith by poskytla Centropenu své zahraniční distribuční cesty. Centropen by získal zkušenosti a řadu služeb, například vyřizování objednávek, zajištění přepravních služeb, pojištění, zajištění celního odbavení, inkasní služby. Výhodou pro Binney and Smith je možnost nabízet zákazníkům široké spektrum zboží a samozřejmě úplata, kterou získá od svých obchodních partnerů.

5. ZÁVĚR

Diplomová práce byla zpracována pro podnik Centropen a. s. Dačice. Cílem bylo zhodnocení spolupráce s Binney and Smith. To bylo provedeno na základě informací z podniků. Bylo zjištěno, že spolupráce přináší Centropenu dostatek pracovních příležitostí, tím pádem také zaměstnanost, dále vysoké zisky a dobré jméno.

Dílčím cílem byla analýza jednotlivých firem prostřednictvím SWOT analýzy a trojúhelníkové matice. Bylo posouzeno vnitřní a vnější prostředí podniku, což představuje silné stránky, příležitosti a slabé stránky a ohrožení firem.

Bylo zjištěno, že nejvýznamnější příležitostí pro firmu Centropen by byla inovace výrobků a největší hrozbu představuje posilování koruny a stárnutí strojů. Při přidělení vah k jednotlivým faktorům bylo zjištěno, že nejvýhodnější by pro firmu byla strategie diverzifikace. Což znamená odlišit se od konkurence, snažit se inovovat výrobky a vstupovat na nové trhy.

Nejvýznamnější příležitost pro firmu Binney and Smith byl vstup na nový trh a největší hrozbu představovalo odstoupení zahraničních partnerů. Při zjišťování vlivů jednotlivých faktorů na výběr strategie bylo zjištěno, že firma by měla použít strategii rozvoje trhu a hledat jeden nebo více nových trhů pro své výrobky. Firma by se měla pokusit odhalit nové tržní šance pro existující výrobky a to získáním dalších odbytových trhů pomocí regionálního, národního nebo mezinárodního rozšíření a nebo získání nových tržních segmentů (např. pomocí speciálních verzí výrobku, určených pro konkrétní cílové skupiny, nebo „psychologická“ diferenciací výrobku pomocí reklamy)

Další cíl se týkal analýzy možných zahraničních trhů, kdy byl zkoumán prostřednictvím Porterova modelu pěti sil a prostřednictvím STEP analýzy trh USA, Kanady a Číny. Byly sledovány hrozby potenciálních i současných konkurentů, vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů a substituty. Také společensko-kulturní faktory, technologické, ekonomické a politicko-právní.

Při prozkoumání trhů a přidělené rizikovosti jednotlivým faktorům STEP analýzy bylo zjištěno, že trh USA by byl nejvýhodnější pro spolupráci firem Centropen a Binney and Smith.

Na základě studia odborné literatury a dostupných informací ze společností bylo zjištěno, že pro firmy je nejvýhodnější nepřímá forma vstupu na zahraniční trh, a to prostřednictvím piggybackingu, což by přineslo obou firmám výhody.

Podnik Centropen by měl k dispozici distribuční cesty, využil by jméno a zkušenosti firmy Binney and Smith a ta by mu poskytla řadu služeb, například vyřizování objednávek, zajištění přepravních služeb, pojištění, zajištění celního odbavení, inkasní služby.

Binney and Smith by měla možnost nabízet zákazníkům široké spektrum zboží a získat úplatu od svých obchodních partnerů.

Další výhodou by byla úspora nákladů, společné využívání a financování prodejní sítě, distribuční služby, vstup na trh pod svou značkou, kontrola nad cenami a vlastní marketingová strategie.

6. Summary

The title of the thesis is „Possibilities of different cooperation forms of companies which are exporting on foreign markets“. The main object of the thesis was evaluation of Centropen, a.s. Dačice and Binney and Smith (European s.r.o.) cooperation. Partial object of this thesis was analysis of both firms. There was accomplish the analysis of the internal and external environment of the individual firms. During the analysis was determined strengths, weaknesses, opportunities and threats of this firms. This analysis was used as a base for determining of new market entrance strategies for individual firms. Differentiation strategy was recommended for Centropen a.s. Dačice. This strategy is based on innovation of products and their penetrated new foreign markets. On the other hand, ideal strategy for Binney and Smith is strategy of market expansion, for adapting of this strategy is very important finding of one or more new markets and products initiation to this markets.

Next stage of the analysis was concentrated on monitoring markets in three countries: USA, Canada, China, than was formulate the five force model of Porter, which was used for research of entry of new competitors, the threats of substitutes, the bargaining power of buyers, the bargaining power of suppliers and the rivalry among the existing competitors.

This analysis was focused on probe of political factors, economic factors, social and cultural factors, technological factors.

The next stage of this analysis was suggesting of export market with the less risk.

With respect to results of the analysis, the optimal market for these firms is USA market. The thesis is deal with forms of entering to foreign trades too. Indirect form of entering the foreign market by way of piggybacking can we in this case recommended. Using of this strategy should be profitable for both firms. The big opportunity for Centropen is chance of using goodwill and power of Binney and Smith. Distribution system and other Binney and Smith services are interesting too. Opportunities for Binney and Smith are possibility offer to versatile spectrum article, and cost saving, joint financing and exploitation sales network, channels of distribution, market a product own marker, control of price, and own marketing strategy.

7. Seznam tabulek, obrázků

Tabulky:

- Tab. 1: hospodářská situace podniku Centropen, a. s. Dačice k 31. 7. 2007
- Tab. 2: hospodářská situace podniku Centropen, a. s. Dačice k 31. 10. 2007
- Tab. 3: hospodářská situace podniku Centropen, a. s. Dačice k 31. 1. 2008
- Tab. 4: cíle recyklace a obnovení Binney and Smith
- Tab. 5: vývoj spolupráce společností 2004 – 2006
- Tab. 6: váha silných stránek a příležitostí Binney and Smith
- Tab. 7: váha slabých stránek a ohrožení Binney and Smith
- Tab. 8: vliv SWOT analýzy na výběr strategie
- Tab. 9: váha silných stránek a příležitostí Centropen
- Tab. 10: váha slabých stránek a ohrožení Centropen
- Tab. 11: vliv SWOT analýzy na výběr strategie
- Tab. 12: Makroekonomické ukazatele USA
- Tab. 13: Makroekonomické ukazatele Kanada
- Tab. 14: Makroekonomické ukazatele ČLR
- Tab. 15: Výběr zahraničního trhu

Obrázky:

- Obr. 1: trojúhelníková matice silných stránek a příležitostí Binney and Smith
- Obr. 2: trojúhelníková matice slabých stránek a ohrožení Binney and Smith
- Obr. 3: trojúhelníková matice silných stránek a příležitostí Centropen
- Obr. 4: trojúhelníková matice slabých stránek a ohrožení Centropen
- Obr. 5: Porterův model pěti sil USA
- Obr. 6: Porterův model pěti sil Kanada
- Obr. 7: Porterův model pěti sil ČLR

8. Použitá literatura

Beneš, V. a kol., Zahraniční obchod, Grada Publishing 2004, 327 stran, ISBN 80-247-0558-3

Boučková, J., a kol., Marketing, C.H. Beck 2003, Praha, 432 stran, ISBN 80-7179-577-1

Furey, R., B., Ekonom 50/2003, strana 46

ICC: Obchodní zastoupení v mezinárodním obchodě, Smlouva o výhradním prodeji v mezinárodním obchodě HK ČR, PP Agency 1995, ISBN 92-842-1132-8

Informační příručka pro dodavatele Binney and Smith (evropská, s. r. o.)

Janatka, F., Hándl, J., Novák, R., Obchodní operace ve vývozu a dovozu, Kodex Bohemia 1999, 401 stran, ISBN 80-85963-94-9

Janatka, F. a kol.: Obchod v rámci Evropské unie a obchodní operace mimo členské země EU, Aspi Publishing 2004, Praha, 296 stran, ISBN 80-7357-006-8

Kotler, P., Armstrong, G.: Marketing, Grada Publishing 2004, Praha, 855 stran, ISBN 80-247-0513-3

Machková, H., Černohlávková, E., Sato, A., a kol.: Mezinárodní obchodní operace, Grada Publishing 2007, Praha, 242 stran, ISBN 978-80-247-1590-2

Machková, H., Mezinárodní marketing, Oeconomica 2003, Praha, 152 stran, ISBN 80-245-0496-0

Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M., a kol., Mezinárodní obchod a marketing, Grada Publishing 2002, Praha, 268 stran, ISBN 80-247-0364-5

Plechová, B. a kol., Zahraniční obchod, Marten 2001, 273 stran, ISBN 80-7265-048-3

Pouzarová, B., a kol.: Mezinárodní obchod, JČU České Budějovice, 1998, 141 stran, ISBN 80-7040-303-9

Pražská, L., Jindra, J., Obchodní podnikání, Management Press 2002, Praha, 874 stran, ISBN 80-7261-059-7

Rozehnalová, N., Střelec, K., Sehnálek, D., Valdhans, J., Mezinárodní obchodní transakce, MU Brno, 2004, 103 stran, ISBN 80-210-3575-7

Světlík, J., Marketing pro evropský trh, Grada Publishing 2003, Praha, 272 stran, ISBN 80-247-0422-6

Tichá, L. Ing., Vnější obchodní vztahy ČR, JČU České Budějovice 2007, 167 stran, ISBN 978-80-7394-015-7

Obchodní zákoník 2006, § 536 – 565

Obchodní zákoník 2006, § 566 – 576

Obchodní zákoník 2006, § 577 – 590
Obchodní zákoník 2006, § 642 – 651
Obchodní zákoník 2006, § 652 – 672a
Obchodní zákoník 2006, § 739 – 749
Obchodní zákoník 2006, § 742
Obchodní zákoník 2006, § 745 -749
Zpravodaj Centropen 03/2007
Zpravodaj Centropen 04/2007
Zpravodaj Centropen 01/2008

Internetové stránky:

www.bussinesinfo.cz

www.centropen.cz

www.czso.cz

www.mpo.cz

www.mzv.cz

9. Seznam příloh

Příloha č. 1: žádost o informace o výrobku

Příloha č. 2: údaje o nákupu zboží

Příloha č. 3: formulář oznámení dodávky

Příloha č. 4: potvrzení o splnění požadavků

Příloha č. 5: politika kvality

Příloha č. 6. potvrzení o shodě s požadavky

Příloha č. 7: nákupní objednávka

Příloha č. 8: Analýza podmínek pro nákup zboží a služeb