

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Katedra obchodu

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vstup vybrané firmy na nový zahraniční trh

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Lucie Tichá, Ph.D.

Autor:

Bc. Marie Bednářová

České Budějovice 2008

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „*Vstup vybrané firmy na nový zahraniční trh*“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Dále prohlašuji, že v souladu s § 47 b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním mé diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou, na veřejně přístupné části databáze STAG, provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích.

V Českých Budějovicích dne 23. dubna 2008

Marie Bednářová

Za vedení práce, inspirativní připomínky a poskytnutí materiálů potřebných pro tuto práci děkuji Ing. Lucii Tiché, Ph.D. a zaměstnanci oddělení zahraničního obchodu Budějovického Budvaru, n. p. Ing. Tomáši Bártů.

Obsah

1 ÚVOD	3
2 TEORETICKÁ ČÁST	5
2.1 Exportní politika firem vstupujících na nové zahraniční trhy	5
2.1.1 Export piva ČR	6
2.2 Zahraniční obchod	8
2.2.1 Výběr cílového zahraničního trhu	9
2.2.2 Mezinárodní marketingový mix	12
2.2.3 Rizika spojená se vstupem na nový trh	15
2.3 Forma vstupu na cílový trh	17
2.3.1 Mezinárodní obchodní metody – vývozní a dovozní operace	17
2.3.2 Formy vstupu nenáročné na kapitálové investice	19
2.3.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trh	21
2.4 Strategie vstupujících firem na nové zahraniční trhy	22
2.4.1 Segmentační strategie	23
2.4.2 Cenová strategie firmy	24
2.4.3 Strategie řízení značky na mezinárodních trzích	26
2.5 Obchodní zabezpečení exportních operací	27
3 CÍL A METODIKA PRÁCE	30
3.1 Cíl práce	30
3.2 Metodika	30
4 PRAKTICKÁ ČÁST	32
4.1 Charakteristika firmy	32
4.1.1 Ekonomické údaje	35
4.1.2 Portfolio výrobků	37
4.2. Charakteristika českého trhu piva a důvody exportu	38
4.2.1 Velikost trhu	38
4.2.2 Typizace spotřebitelů	39
4.2.3 Konkurenční prostředí	40
4.2.4 Exportní příležitosti českých producentů piva	41
4.2.5 Závěrečné zhodnocení českého pivního trhu	42
4.3 Informační výzkum čínského trhu	44
4.3.1 Informace vybraného teritoria	44
4.3.2 Informace komoditní	44
4.3.3 Informace o spotřebitelích a poptávce	45
4.3.4 Informace o konkurenci	45

4.4 Analýza vnějšího prostředí	48
4.4.1 Porterův model pěti sil	48
4.4.2 STEP analýza	50
4.4.3 Analýza atraktivity čínského trhu	54
4.4.4 Souhrnný závěr vnějšího prostředí	57
4.5 SWOT analýza	59
4.6 Vstup firmy Budějovický Budvar, n. p. na čínský trh	65
4.6.1 Navrhovaná strategie	65
4.6.2 Forma vstupu na čínský trh	67
4.6.3 Aplikace marketingového mixu	70
5 ZÁVĚR	73
6 SUMMARY	75
7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	77
8 SEZNAM TABULEK, SCHÉMAT A GRAFŮ	79
9 PŘÍLOHY	81

1 Úvod

Rozhodnutí vstoupit na zahraniční trh je klíčovým rozhodnutím firmy. Základem úspěchu je od samého počátku podnikání schopnost získat a udržet si konkurenční výhodu. Ta má v dnešní době větší význam a odlišuje úspěšné podniky od neúspěšných. Základem pro tvorbu konkurenční výhody a dlouhodobého úspěchu na trhu je kvalitní strategie. Podnik si může zvolit řadu forem vstupu na zahraniční trh. Konečný výběr strategie ovlivňuje celá řada faktorů: rizikovost podnikání na cílovém zahraničním trhu, celková konkurenceschopnost firmy v mezinárodním prostředí, potenciál cílového trhu a další.

Po vstupu České republiky do Evropské unie jsou firmy díky evropskému vnitřnímu trhu mnohem intenzivněji vtahovány do přeshraničních forem hospodářské spolupráce. Také díky procesům liberalizace, internacionalizace a globalizace světové ekonomiky se exportérům otevírají nové možnosti podnikání na celosvětových trzích. Mezinárodní obchod a mezinárodní marketing zažívají v současné době prudký rozvoj.

Úspěch v podnikání na domácím a zahraničním trhu závisí především na tom, jak se podaří sladit podnikovou strategii s potřebami zákazníků. Proto je důležitým předpokladem vstupu na nový trh poznání svého zákazníka. Výrazná odlišnost ve spotřebitelském chování a preferencích v rámci národních trhů v mnoha odvětvích stále přetrvává. Tyto rozdíly obvykle vyžadují, aby marketingové strategie a vlastnosti výroby byly přizpůsobeny lokálním podmínkám.

Každá firma byla založena s určitou vizí a jejím posláním by mělo být tuto vizi naplnit. Je velmi důležité, aby firma věděla nejen kam a kudy chce jít, ale také, kde se na své cestě nachází a co musí udělat proto, aby se k cíli své cesty dostala. Rovněž se musí zajímat o to, kam směřuje konkurence, jaké cíle mají její zákazníci či dodavatelé a jak se celkově vyvíjí okolní prostředí, ve kterém se firma nachází. Z rozboru uvedených údajů management firmy snáze pochopí, jaká je pozice podniku v současnosti, ale i to, kam by měli směřovat své aktivity v budoucnosti. Pro řadu tuzemských podniků

představuje tento cíl uplatnění se na zahraničních trzích. Zahraniční obchod se stává dynamizujícím faktorem hospodářského růstu domácí ekonomiky.

2 Teoretická část

2.1 Exportní politika firem vstupujících na nové zahraniční trhy

Ne každá firma je schopna organizovat export. Před realizací exportu musí firma zvážit, zda je pro ni export ekonomicky zajímavý, nebo z hlediska její další úspěšné existence nutný. Pokud firma uzná potřebu exportovat, musí na základě analýz posoudit svoji připravenost pro vstup na nový trh. *Popis procesu vstupu na nový zahraniční trh zahrnuje analýzu a výzkum trhů, aplikaci marketingového mixu, zhodnocení případných rizik, až po úspěšné proniknutí výrobku na zahraniční trh a celkové vyhodnocení situace* (Machková, H., 1998).

Firmy jsou v otázce exportu ovlivňovány možnostmi dané země ve které činnost provozují. A to z hlediska charakteristiky obyvatel (zákazníků), dostupnosti k výrobním zdrojům a technologiím, velikostí trhu, atd. Je-li například země malá, nabízí pravděpodobně i malý domácí trh. Rychle se rozvíjející výrobce poté využije možnosti rozšíření tohoto domácího trhu vstupem na nový zahraniční trh. Firmy se nejčastěji rozhodnou k exportu z důvodu očekávaného zvýšení zisku, snížení výrobních nákladů rozpuštěním fixních nákladů do většího počtu výrobků nebo potřebují prodloužit tržní životnost svého výrobku. Například výrobek, který je již pro vyspělé trhy zastaralý a poptávka po něm výrazně klesla, může firma za přijatelnou cenu prodávat na méně rozvinuté trhy. Na vyspělém trhu pak může tato firma starší model nahradit výrobkem modernějším, nových parametrů a samozřejmě za odpovídající vyšší cenu (www.czechtrade.cz).

Čím dál více podniků začíná provozovat export díky nově přístupným trhům při rostoucí liberalizaci světového obchodu. Z realizovaných obchodních případů jednotlivých firem se skládá vývoz a dovoz zboží a služeb jednotlivých zemí. Země

může odbytem zboží v zahraničí znatelně ovlivňovat výši hrubého domácího produktu (Machková, H., 1996)

V mezinárodní obchodní politice rozeznáváme dva hlavní směry:

- *liberalismus* je volný svobodný obchod charakterizovaný odstraňováním omezení obchodu celními a necelními opatřeními.
- *protekcionismus* je charakterizovaný uplatňováním různých opatření směřujících k ochraně domácí výroby před zahraniční konkurencí (Kyncl, J., Becková, H., 2000).

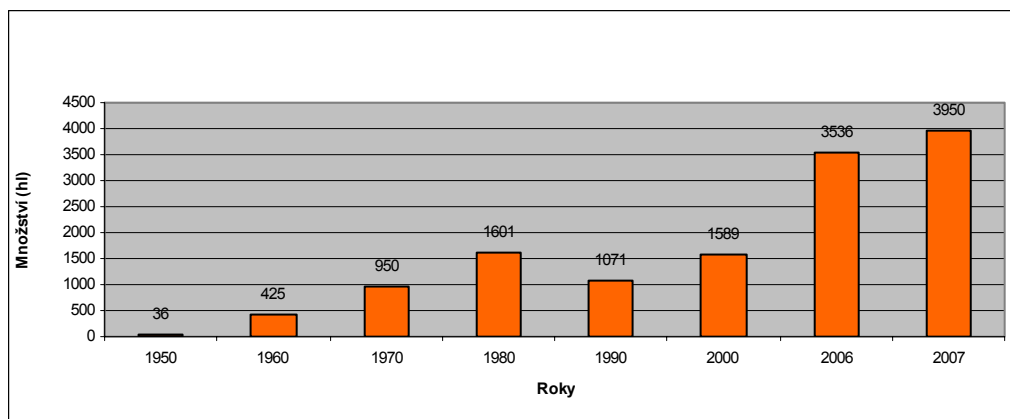
Průnik firmy na zahraniční trhy s sebou nese určitá rizika, ovšem s určitým rizikem firma musí počítat i při svém provozu pouze na jednom (nejčastěji domácím) trhu. Na tomto trhu je pak firma plně závislá. Hrozí zde například pokles růstu domácí ekonomiky a s ním spojený pokles poptávky po zboží, nebo vstup nového konkurenčního výrobce, který získá určitý podíl na celkovém prodeji. Tento konkurent nám pak může ovlivnit nežádoucím směrem tržní cenu výroku, užitnou hodnotu pro spotřebitele, atd. (www.czechtrade.cz)

2.1.1 Export piva z ČR

Pivo je v České republice fenomén a pivovarský průmysl je velmi společensky významný. Z hlediska čistě ekonomického se samozřejmě nedá srovnávat s klíčovými odvětvími české ekonomiky. Nicméně český pivovarský průmysl zaměstnává na 76 tisíc lidí (8.000 přím ve výrobě piva, 14 tisíc v dodavatelských odvětvích, 49 tisíc v gastronomii, 5.000 v maloobchodě), v zemědělství dalších 3700 pracovníků. K platební bilanci zahraničního obchodu přispívá export piva – Česká republika je devátým největším světovým vývozcem piva. Výsledky exportu českého piva jsou ohromující a růst exportu bude stále pokračovat. Sedm největších pivovarů od roku 2002 zvýšilo export o 50% a malé pivovary o 600% - i když z podstatně nižšího základu. V příštích letech půjde zřejmě tak o tři až pět procent nárůstu ročně, protože

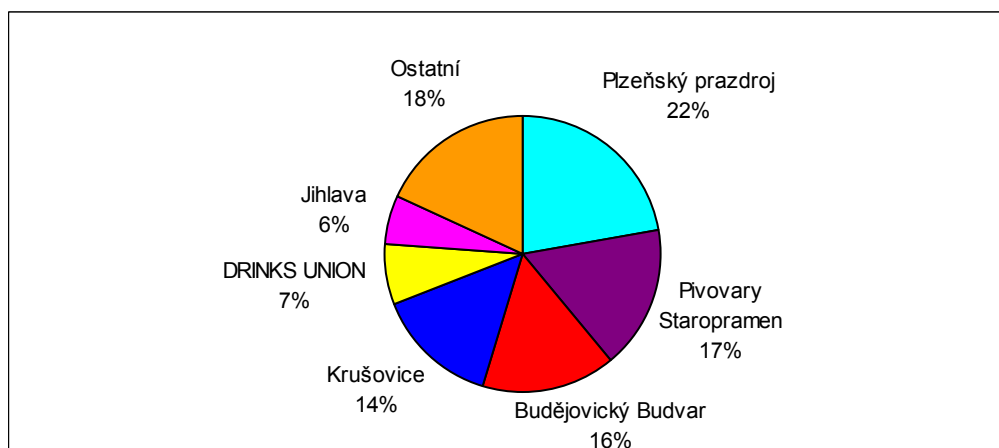
čísla jsou už hodně vysoká. Dnes prakticky všechny pivovary exportují, ty zbývající tvrdí, že mají kapacity vyčerpány domácími dodávkami (www.cspas.cz).

Graf 1: Vývoz piva z ČR v letech 1950 – 2006 (v tisících hektolitrů)



Zdroj: PORT spol. s r. o.

Graf 2: Významní exportéři piva z ČR



Zdroj: PORT spol. s r. o.

2.2 Zahraniční obchod

Zahraniční obchod hraje významnou roli v ekonomice každého státu. Čeští vývozci mají nelehkou úlohu, neboť musí konkurovat kapitálově silnějším západním firmám, které mají dlouhodobější zkušenosti se zapojením do mezinárodních aktivit a které jsou lépe podporovány proexportní politikou svých vlád.

Prodej do zahraničí je „jiný“ než prodej zboží na domácí trh. Přestože ekonomické faktory jsou důležité, odlišné modely spotřeby ve dvou různých státech s podobnými národními důchody v přepočtu na jednoho obyvatele lze vysvětlit pouze faktory neekonomickými. Obchod se zahraničím v sobě zahrnuje nejen aspekty ekonomické, ale i kulturní. Pro obchodování v mezinárodním měřítku je nutné pochopit, jakým způsobem řídí společnost svoje ekonomické aktivity a jaké technologie využívá. Například velké potíže by asi měla firma, která by chtěla vyvázet mikroelektroniku do státu, jehož ekonomika je založena na primitivním zemědělství. V takovém případě by větší šanci na úspěch měl výrobce „odpovídající technologie“ (Jobber, D., Lancaster, G., 2001).

Internacionalizace se stala významným faktorem rozvoje mezinárodního marketingu. *Mezinárodní marketing je proces, jehož cílem je optimalizace zdrojů a vyhledávání příležitostí na světovém trhu.* Ve své podstatě realizace mezinárodního marketingu vychází ze základních principů marketingu tuzemského. Umožňuje, aby za pomoci marketingových nástrojů a metod podnik získal zákazníky, byl schopen uspokojovat jejich potřeby a přání a tím si získané zákazníky udržel. *Mezinárodní marketing spočívá v činnostech výzkumu trhu, analýze poptávky, konkurence a distribučních kanálů. Na základě informací z této analýzy firma volí formy vstupu na zahraniční trh, provádí segmentaci, výběr cílového trhu, přizpůsobuje nabídku vybranému segmentu na základě zvoleného positioningu a realizuje mezinárodní marketingový mix.* Díky mezinárodnímu marketingu mohou podniky porozumět vnějšímu prostředí. Neustálé sledování trhu umožňuje předvídat jeho vývoj a přizpůsobit se změnám (Machková, H., 1998).

2.2.1 Výběr cílového zahraničního trhu

Výběr cílového trhu a jeho segmentace patří k nejvýznamnějším strategickým rozhodnutím mezinárodního marketingu. Mezinárodní marketingový výzkum probíhá zpravidla ve dvou etapách: **výzkum od stolu** spočívá ve sběru základních informací, které slouží k ověření skutečnosti, že vytypované zahraniční trhy mají reálný potenciál a že je možné na ně vstoupit. Druhá etapa, **terénní průzkum**, spočívá v průzkumné práci přímo v zahraničí (Machková, H., 1998).

Podle CzechTrade (www.businessinfo.cz) se prvotní sběr informací musí soustředit na tyto oblasti:

Základní informace vybraného teritoria:

- geografické, demografické a makroekonomické informace o trhu,
- rizika trhu.

Základní informace komoditní:

- zda je na cílovém trhu produkt, který firma hodlá dovážet,
- pokud je výrobek na trhu, je dobré ověřit, zda poptávka po něm je náhodná, sezónní, konstantní, nebo jinak proměnná s časem,
- jaké je v zemi na výrobek dovozní clo, daně, poplatky nebo jiné dovozní bariéry,
- legislativa,
- odlišné kulturní zvyky.

Základní informace o spotřebitelích a poptávce:

- rozdělení trhu na segmenty a z nich vybrat hlavní skupiny potenciálních konzumentů

Základní informace o konkurenci:

- kvalita výrobku, design, servis, metody prodeje metody výrobku,
- úroveň cen na trhu,
- platební podmínky konkurence.

Na základě analýzy těchto základních informací si podnik vybere cílový zahraniční trh. Podnik však musí vycházet z faktu, že trh se skládá z různých spotřebitelů, kteří mají odlišné potřeby a přání, jiný hodnotový systém, nákupní zvyklosti a preference. Podnik se tedy musí zaměřit na ty podmnožiny trhu (segmenty), na kterých má největší naději uspět – *segmentace trhu* (www.businessinfo.cz).

Segment – homogenní skupina spotřebitelů, na kterou je možné působit vybranými marketingovými nástroji.

Kroky segmentace:

- 1) Výběr vhodných kritérií pro segmentaci mezinárodního trhu a analýza jednotlivých segmentů
- 2) Výběr cílového trhu (targeting)
- 3) Volba segmentační strategie

Kritéria segmentace:

„*Geografická kritéria*“ – členění trhu podle příbuznosti geografických zón, podle zemí, podle územněsprávního členění, podle velikosti měst, podle hustoty osídlení, podle klimatu.

„*Demografická kritéria*“ – pohlaví spotřebitelů, věk, velikost rodiny, etnická příslušnost, náboženské vyznání.

„*Socioekonomická kritéria*“ – profesní struktura, úroveň dosaženého vzdělání, výše příjmů, disponibilní příjmy domácností, struktura výdajů domácností. Tyto informace umožňují určit kupní sílu a strukturu výdajů.

„*Psychografická kritéria*“ – příslušnost k určité sociální třídě, osobnostní charakteristiky spotřebitelů, typologie životního stylu. Psychografická kritéria vysvětlují postoje zahraničních spotřebitelů, jejich hodnotový systém a životní styl.

„*Chování spotřebitelů (behaviorální kritérium)*“ – příležitost, při které výrobek nakupují či spotřebovávají (frekvence, rozsah, intenzita, čas nakupování, moment spotřeby); užitek, který od výrobku očekávají (motivace pro nákup); postoj spotřebitelů vůči konkrétnímu výrobku (upřednostňování domácích či naopak zahraničních výrobků); četnost spotřeby daného produktu (pravidelní, průměrní, občasní spotřebitelé); věrnost značce, vztah k inovacím.

V praxi není možné pracovat s jednotlivými segmentačními kritérii odděleně, ale je nutné je vhodně kombinovat, tak aby byly získané informace skutečně komplexní a umožnily přesně vyprofilovat cílovou skupinu a zacílit nabídku na zvolený segment (Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M., 2002).

2.2.2 Mezinárodní marketingový mix

„Mezinárodní výrobní politika“

Úspěšnost výrobku na mezinárodních trzích je podmíněna souhrnem jeho užitečných vlastností, nabízenými službami a tím, jak je zahraničními spotřebiteli vnímán. Aby výrobek na trhu uspěl, musí se odlišit od ostatních výrobků, které na trhu nabízí konkurence. Při rozhodování o mezinárodní výrobní politice je třeba zvážit, zda je nutné výrobek upravit podle požadavků zahraničních trhů. Základní charakteristiky výrobku musí vždy odpovídat platné legislativě – technickým, ekologickým, hygienickým normám a předpisům na ochranu zdraví a bezpečnosti spotřebitelů. Dále musí podnik vzít v úvahu klimatické podmínky, používaný metrický systém, vybavenost domácností, životní úroveň, preference, atd. (Machková, H., 2006)

Identifikace výrobku a jeho diverzifikace patří k základním funkcím značky. Hodnota značky je dána loajalitou zákazníků, známostí značky, tím do jaké míry je zosobněním kvality, a tím, jak silně s ní spotřebitelé výrobky ztotožňují. Dále je ovlivňována patentovou ochranou výrobků, které jsou jí označeny, a svou pozicí v rámci distribučních sítí (Kotler, P., 2004).

„Mezinárodní cenová politika“

Podniky se při tvorbě cen pro zahraniční trhy opírají o cenový výzkum cílového trhu a o externí faktory významné pro cenovou tvorbu. Jde např. o povahu trhu a jeho dynamiku, o vývoj poptávky, o cenovou pružnost poptávky, o vnímání hodnoty zákazníkem, o sílu konkurence a další. Další náklady zvyšující cenu exportovaného výrobku jsou dány geografickou vzdáleností mezi trhy, počtem subjektů, které se podílejí na realizaci mezinárodních obchodních operací. Velmi výrazně mohou cenovou politiku ovlivnit také obchodně-politická opatření země odběratele a její hospodářská politika. Jde zejména o celní a daňovou politiku, o státem regulované ceny v některých oblastech podnikání, subvence poskytované v určitých oblastech podnikání,

o nebezpečí uplatňování antidumpingového řízení při silné domácí konkurenci atd.
(Machková, H., Černošlávková, E., Sato, A., 2007).

Nákladová kalkulace podle Olliviera (1996) může mít tuto podobu:

„tuzemská“ výrobní cena

+ náklady na exportní balení a značení výrobku
+ podíl na nákladech na provoz exportního oddělení podniku
= ***výrobní exportní cena před expedicí***

+ nákladka a mezinárodní přeprava
+ přepravní pojištění
+ „konzulární“ náklady – poplatky v přístavech, na letištích
+ náklady spojené se vstupem do země – např. clo
= ***výrobní cena při příchodu na zahraniční trh***

+ zahraniční náklady na komercializaci výrobku, tj.:

- *náklady na skladování
- *náklady na prodejní tým
- *náklady na distribuci
- *náklady na podporu prodeje a reklamu
- *náklady na poprodejní servis

= ***výrobní cena bez nákladů na financování***

+ náklady na financování
*financování předrealizační fáze
*financování dodavatelského úvěru
= ***výrobní cena před odhadem nákladů na pokrytí rizik***

+ náklady na krytí rizik finančních, politických a obchodních

= ***výrobní cena pro zahraniční trh***

„Mezinárodní distribuční politika“

V této oblasti došlo v posledních desetiletích k mnoha změnám. V prostředí velmi intenzivní konkurence, musí jak dodavatelé, tak distribuční firmy přizpůsobovat svou strategii hlavním vývojovým trendům. Jedná se především o procesy koncentrace, internacionalizace, diverzifikace a tržní dominance a dále o navazování nových forem mezifirmní spolupráce či rozvoj a využívání moderních informačních technologií (Machková, H., 2006).

Řízení plynulých toků zboží usnadňuje systém EDI.¹ Systém využívá automatizaci vyřizování objednávek, fakturace a placení. Usnadňuje i snahu o maximální standardizaci a propojování logistických služeb. V současnosti ustupuje tento systém do pozadí a je nahrazován novější a levnější, i když méně bezpečnější, formou komunikace založenou na využití Internetu a protokolech TCP/IP.² (Rozehnalová, N., Střelec, K., Sehnálek, D., Valdhans, J., 2004)

„Mezinárodní komunikační politika“

K tomu, aby byla mezinárodní komunikace účinná, musíme znát a pochopit odlišnosti cizího prostředí. Při přípravě sdělení je nezbytné brát ohled na společenské normy, rozdílné hodnotové systémy, oficiální a neoficiální výrazové prostředky, chutě, preference, zvyky a standardy společenského chování na daném trhu. Aby bylo možné komunikovat účinně, je třeba dobře znát mediální alternativy a možná omezení (Machková, H., 1998).

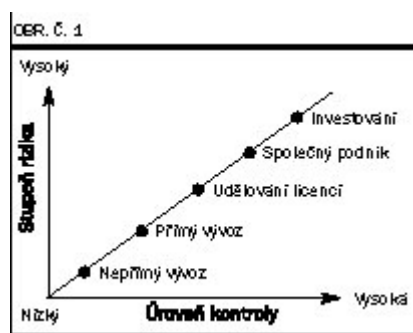
¹ EDI = Electronic Data Interchange (elektronická výměna dat)

² TCP/IP = Transmission Control Protocol/Internet Protocol

2.2.3 Rizika spojená se vstupem na nový trh

Nejdůležitějším hlediskem pro výběr vhodné vstupní obchodní strategie je rovnováha mezi rizikem a kontrolou. V podstatě existuje přímá úměrnost mezi úrovní kontroly a stupněm rizika. Nepřímý vývoz představuje nízkou hladinu rizika, ale zároveň i nízký stupeň kontroly a naopak investice znamená vysokou míru kontroly, ale i vysoký stupeň rizika. Pokud management podniku zhodnotí mezinárodní rizika na budoucím trhu za relativně nízká, volí kapitálově náročnější formy vstupu. Naopak vnímá-li rizika jako vysoká, volí raději strategii méně náročných kapitálových vstupů (www.modernirizeni.ihned.cz).

Schéma 1: Míra rizika jednotlivých typů vstupu na zahraniční trh



Zdroj: modernirizeni.ihned.cz

Vstup na zahraniční trh je rizikovější záležitostí než působení na trhu domácím. Podnik se musí zaměřit na mezinárodní rizika komplexně. Nelze se soustředit pouze na určitou kategorii mezinárodních rizik (např. riziko kolísání mezinárodních kurzů, politická rizika, restriktivní omezení vlád vývozu a dovozu apod.) a tím opomíjet rizika ostatní. Rizika se dají předpovídat a management jim na základě svých dosavadních zkušeností musí předcházet a minimalizovat je (Miller, 1993).

Miller (1993) rozděluje rizika do tří kategorií: riziko spojené s prostředím, odvětvím a rizika podniku.

Tabulka 1: Kategorizace rizik

Rizika prostředí	Rizika odvětví	Rizika podniku
Politické	Oblast vstupů	Provozní
Vládních opatření	Oblast produktu	Odpovědnostní
Makroekonomické	Oblast konkurence	Výzkumu a vývoje
Sociální		Úvěrové
Přírodní		Prospěchové jednání

Zdroj: (Miller,1993)

Machková (2007) rizika dělí pro mezinárodní hospodářské vztahy do těchto kategorií:

- *Rizika tržní* – představují možnost, že v důsledku změny tržních podmínek podnik nedosáhne předpokládaného výsledku nebo utrpí ztrátu.
- *Rizika komerční* – tato rizika vyplývají z nesplnění závazku obchodním partnerem. Dotýkají se vztahů mezi exportérem, importérem, ale i průvodních služeb využívaných v obchodě, např. vztahů k dopravcům, pojišťovnám, apod.
- *Rizika přepravní* – během dopravy může dojít ke ztrátě nebo poškození zboží a škodu utrpí ten, kdo v daném okamžiku toto riziko nesl.
- *Rizika teritoriální* – rizika vyplývající z nejistoty politického a makroekonomického vývoje jednotlivých zemí, ale mohou být také důsledkem administrativních opatření, přírodních katastrof, bojkotu zboží, embarga apod.
- *Rizika kurzová* – toto riziko je spojeno se všemi formami mezinárodních hospodářských vztahů a vyplývá z proměnlivosti vývoje kurzů jednotlivých měn.
- *Rizika odpovědnosti za výrobek* – výrobce je v těchto zemích vždy odpovědný za škodu na zdraví nebo majetku, které mohou utrpět osoby v důsledku vad výrobku. Nejúčinnějším a také nezbytným nástrojem ochrany proti tomuto riziku při vývozu na tyto trhy je pojištění.

2.3 Forma vstupu na cílový trh

2.3.1 Mezinárodní obchodní metody – vývozní a dovozní operace

Vývozní a dovozní operace jsou literaturou popisovány jako formy vstupu na nový zahraniční trh, které nevyžadují žádné investice. Podle podmínek zahraničních trhů je třeba přizpůsobit výrobkovou politiku, zajistit nezbytné doprovodné služby, vybudovat distribuční cesty, stanovit vhodnou cenovou strategii a vložit značné prostředky do komunikační politiky. Zvolená obchodní metoda záleží na obchodně-politických podmínkách, charakteru výrobků a služeb, výběru obchodního partnera a na poměru vynaložených nákladů a rizik k docilovaným cenám (Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M., 2002).

Vztahy podniku s obchodními partnery:

„*Prostřednické vztahy*“ - prostředníci jsou subjekty, které obchodují vlastním jménem, na vlastní účet a podnikají na vlastní riziko. Prodávají nakoupené zboží dalším odběratelům a jejich odměnou je rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou, tzv. cenová marže.

„*Smlouva o výhradním prodeji*“ – smlouvou se dodavatel zavazuje, že zboží určené ve smlouvě nebude v určité oblasti dodávat jiné osobě než odběrateli, tj. výhradnímu prodejci (Machková, H., 2006).

„*Obchodní zastoupení*“ – zástupce se zavazuje dlouhodobě vykonávat činnost směřující k uzavírání určitého druhu smluv nebo sjednávat a uzavírat obchody jménem zastupeného a na jeho účet. Zástupci by měli soustavně zprostředkovávat obchody ve vymezené oblasti a dosahovat určitého minimálního obratu za stanovené období. Provize je obvykle vázaná na realizaci zprostředkované smlouvy. Zástupci také plní funkci informační. Zvláštním typem smlouvy o obchodní zastoupení je výhradní obchodní zastoupení (Boyer, A., Hronová, S., Machková, H., 1995).

„*Komisionářské vztahy*“ – Smlouvou komisionářskou se zavazuje komisionář, že zařídí pro komitenta určitou obchodní záležitost, ale na rozdíl od smlouvy mandátní činí toto svým vlastním jménem, avšak na účet komitenta. Dále na rozdíl od mandátní smlouvy není komisionář povinen seznámit druhou stranu smlouvy s tím, že jedná na cizí účet, protože vždy uzavírá smlouvu vlastním jménem. Tento druh smlouvy je pro komisionáře, pokud se týká nesení rizika z titulu vztahu k zahraničnímu kupujícímu, poměrně výhodný. Ručí totiž vůči komitentovi pouze za své vlastní chyby, své vlastní zavinění, ale nenesení riziko odpovědnosti za zahraniční subjekt (Hándl, J., Janatka, F., Novák, R., 1999).

„*Mandátní vztahy*“ – mandatář se 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 úplatu. Rozdíl mezi komisionářskou a mandátní smlouvou spočívá především v tom, že mandatář jedná jménem mandanta (Machková, H., 2006).

„*Piggyback*“ – spolupráce 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. V některých případech používají piggyback spolupráci i velké firmy. Jejich hlavním důvodem je úspora nákladů například formou společného využívání a financování prodejní sítě a společného poskytování služeb na zahraničním trhu. Formou piggybackingu je i případ, kdy si zahraniční firmy ze stejného oboru podnikání navzájem poskytují distribuční služby. Tato forma podnikům umožní vstup na zahraniční trh prostřednictvím zavedené distribuce partnera na jeho domácím trhu (Černošlávková, E., Machková, H., Sato, A., 2007).

„*Přímý vývoz*“ – vývozce sám zabezpečuje celou realizaci a nese veškeré náklady i rizika mezinárodního obchodu. Tato metoda se obvykle používá 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.

„*Exportní aliance*“ – aliance zakládají malé a střední podniky, které často nemají dostatečné zdroje ani zkušenosti s mezinárodním podnikáním. Obvykle se jedná o sdružení vývozců ze stejného oboru podnikání, jejichž nabídka se může vhodně doplňovat. Právní forma záleží na zvyklostech a právním řádu země původu. V České republice je podpora exportních aliancí součástí proexportní politiky (Machková, H., 2006).

2.3.2 Formy vstupu nenáročné na kapitálové investice

Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice využívají firmy, které nechtějí v zahraničí investovat, ale přesto by rády zvýraznily přítomnost svých výrobků či služeb na cílovém trhu jiným způsobem než vývozními operacemi.

Formy obchodních metod tohoto typu:

„*Licence*“ – Licence bývá definována jako dohoda mezi dvěma smluvními stranami, z nichž jedna má vlastnická práva na patent, obchodní značku nebo autorství. Licence se poskytují na základě smlouvy, jež předpokládá placení licenčních poplatků nebo pevné částky za povolení používat patent, obchodní známku nebo autorská práva. Poskytnutí licenčního práva představuje pro jejich udělovatele výhodu zejména v oblasti obchodní strategie, neboť jim usnadňuje vstup na nové trhy, kde by jinak postrádali potřebné zkušenosti. Stejně tak je získání licenčních práv důležité pro marketingovou strategii začínajících podnikatelů, jejichž úspěch je mnohdy přímo podmíněn získáním patentových práv, obchodních známek nebo autorských práv (Pouzarová, I., 1998).

„*Franchising*“ – smluvní vztah mezi partnery, ve kterém franšizér (poskytovatel franšizy) opravňuje a zavazuje jednotlivé franšizanty (nabyvatele) užívat obchodní jméno nebo ochrannou známku a právo užívat předmět podnikání své společnosti. Tedy

poskytuje své know-how, včetně systému řízení, zabezpečování služeb a poskytování prodejní a technické pomoci. Franšizant se zavazuje zaplatit smluvně stanovenou odměnu a dodržovat komerční politiku poskytovatele.

„*Smlouvy o řízení*“ – předmětem této smlouvy je poskytnutí řídicích znalostí a manažerského know-how na smluvním základě. Jsou běžné hlavně tam, kde se dodávají tovární zařízení na klíč a odběratel není schopen toto zařízení sám řídit. Po určitou dobu, než se zaškolí domácí personál, řídí firmu management dodavatele. Tuto formu najdeme také často v hoteliérství (Boučková, J., 2003).

„*Zušlechťovací operace, outsourcing, smlouva o dílo*“ – podstatou zušlechťovacích operací je zpracování nebo přepracování surovin, materiálů či polotovarů do vyššího stupně finality. Hlavním důvodem jejich realizace jsou nižší náklady na přepracování v zahraničí, popřípadě méně přísná legislativa v pracovněprávní či ekologické oblasti. Dodávky materiálů a polotovarů se obvykle realizují na celní záznam (aktivní zušlechťovací operace), protože předmět zušlechtění je znovu vyvezen a vrácen původnímu majiteli.

„*Výrobní kooperace*“ – mezinárodní výrobní kooperace je založena na rozdělení výrobního programu mezi výrobce z různých zemí, aniž by došlo k jejich kapitálovému propojení. Finální výrobek je pak kompletován buď jedním, nebo oběma výrobci. Kooperace může být zaměřena i do oblasti výzkumu a vývoje, do oblasti odbytu a může existovat i ve službách. Smluvní partneři mohou využívat rozdílu v nákladovosti výrobků, výrobních zdrojů, v disponibilitě výzkumně-vývojových kapacit a tudíž mohou dosáhnout snížení celkových nákladů (Černohlávková, E., Sato, A., Machková, H., 2007).

2.3.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trh

Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy jsou nejvyšším stupněm internacionalizace firemních aktivit a vzhledem k investiční náročnosti jsou typické zejména pro velké firmy. Nejčastěji mají formu přímých anebo portfoliových investic.

Účelem přímých zahraničních investic je založení, získání nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů mezi investorem jedné země a podnikem se sídlem v jiné zemi. Přímé zahraniční investice mohou mít formu kapitálových vkladů i formu vnitrofiremních půjček či reinvestovaného zisku. Portfoliové investice spočívají v nákupu akcií nebo jiných cenných papírů.

Zahraníční investoři přinášejí do země kapitál, progresivní technologie, know-how, atd. Většina zemí se proto snaží podporovat příliv zahraničních investic a nabízí zahraničním investorům různé výhody. Například daňové úlevy, celní úlevy, finanční podpory formou dotací či grantů a podpory na místní úrovni, které mohou spočívat ve výhodném prodeji nebo bezplatném poskytnutí pozemků a zajištění infrastruktury (Machková, H., 2006).

Formy přímých zahraničních investic:

„*Akvizice*“ – převzetí fungujícího podniku nebo jeho části

„*Fúze*“ – 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.

„*Investice na zelené louce*“ – jsou to nově založené a nově postavené podniky. Obvykle přinášejí do země více kapitálu, více nových moderních technologií, zvyšují konkurenci

na trhu a jsou přínosem z hlediska tvorby pracovních míst (Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M., 2003).

„*Společné podnikání (joint venture)*“ – Společný podnik se zakládá za účelem podnikání na zahraničním trhu. Jde o společnou investici, společníci se podílejí na vlastnictví a kontrole. Firma může projevit zájem investovat do již existující firmy anebo se dva či více partnerů dohodnou na založení nového subjektu. Zakládání společných podniků je často motivováno i politickými a ekonomickými důvody. Jeden z partnerů nedisponuje dostatečnými finančními zdroji, dostatečnou kvalifikací v řízení apod., aby mohl sám uskutečnit svůj záměr. Někdy vstup firmy na trh v oblasti společného podnikání podmiňují vlády majetkovou účastí tuzemského partnera (Kotler, P., Armstrong, G., 2004).

„*Strategické aliance*“ – jejich podstata je obdobou společného podnikání, ale jde o spolupráci velkých a kapitálově silných firem z vyspělých zemí (Machková, H., 2006).

2.4 Strategie vstupujících firem na nové zahraniční trhy

Úspěšné firmy se bez strategie neobejdou. Strategie vytváří podstatné předpoklady pro úspěch, ale samotná existence strategie ještě úspěch nepřinese a nezaručí. Důležitá je její realizace a provádění. Mintzberg (1991), považuje strategii za „*model či plán*“, který integruje hlavní organizační cíle, politiky a posloupnost činností do soudržného celku.

2.4.1 Segmentační strategie

Základem segmentační strategie je rozhodnutí o počtu tržních segmentů, na které se firma hodlá zaměřit.

- *Nediferencovaný marketing (mass marketing)* – podnik prosazuje na trhu jednu silnou značku a maximalizuje její podíl na trhu. Vychází z předpokladu homogenních potřeb a přání zákazníků. Nabízené produkty mají obdobné užité vlastnosti, a firmy si tedy mohou konkurovat pouze v cenové oblasti. Umožňuje realizovat úspory z rozsahu.
- *Diferencovaná segmentační strategie* – cílem je odlišit firmu od konkurence nabídkou široké škály výrobků či služeb. Různým segmentům jsou nabízeny různé modely a marketingový mix je adaptován pro každý segment.
- *Strategie koncentrace na vybraný segment* – firma se obvykle zaměří na malý, ale specifický segment, který je nezajímavý pro velké konkurenční firmy. Podnik tak může získat vysoký podíl na trhu a konkurenční výhodu, protože dobře zná potřeby svých zákazníků (Machková, H., Zamykalová, M. Sato, A., 2002).

Trendy segmentace na trzích se mění. Hledají se a využívají nová segmentační kritéria, kde současná hodnota zákazníka je jenom jedním z nich. Druhým kritériem je budoucí hodnota zákazníka, jeho strategická hodnota. Hodnota zákazníka je pohled na jeho ziskovost. Porovnávají se výnosy a náklady spojené s jednotlivým zákazníkem v současné době a v budoucnosti. Podle jejich optimální kombinace se volí strategie péče a udržení zákazníka (Kozel, R., 2006).

Segmentace podle mezinárodního rozvoje spočívá v rozhodnutí podniku o tom, na jaký segment mezinárodního trhu se hodlají zaměřit a zda se rozhodnou soustředit své úsilí pouze na jednu zemi či geografickou zónu, nebo zda chtějí působit na četných zahraničních trzích.

- *Strategie č. 1* – podniky koncentrují své marketingové úsilí na omezený počet zemí a na omezený počet segmentů. Je typickou strategií pro malé a střední české podniky, které vyvážejí pouze několik výrobků.
- *Strategie č. 2* – zaměření podniku na určitou geografickou zónu s tím, že se podnik snaží uplatnit výrobky na více segmentech.
- *Strategie č. 3* – firmy oslovují velké homogenní segmenty v mnoha zemích. Např. Pepsi Cola se zaměřuje na mladé lidi prakticky na celém světě a přizpůsobuje proto svou marketingovou strategii cílovému segmentu, což je patrné zejména v oblasti komunikační politiky.
- *Strategie č. 4* – strategie spočívá v diversifikovaném přístupu jak na úrovni jednotlivých segmentů, tak na úrovni jednotlivých zemí nebo geografických zón. Strategie využívaná multinacionálními korporacemi (Machková, H., 1998).

2.4.2 Cenová strategie firmy

Cenová politika je významná pro plnění hlavních strategických cílů firmy. Podle těchto cílů a podle ekonomické situace firma volí svoji cenovou strategii. Mezi hlavní faktory, na které je třeba se zaměřit, při stanovení cenové hladiny patří: *firemní cíle*, *marketingové cíle*, *význam poptávky*, *význam nákladů*, *význam konkurence* (Jobber, D., Lancaster, G., 2001).

- Diferenční cenová strategie
- Konkurenční cenová strategie
- Strategie ocenění výrobní řady
- Strategie psychologické ceny

Diferenční strategie představuje prodej stejné kvality i kvantity za rozdílné ceny. Podmínkou je segmentování trhu dříve, než jsou užity variantní ceny. Strategie je vhodná i pro zahraniční trhy, pokud pro to existují podmínky. Konkurenční cenová

strategie je vybudována na postavení podniku v konkurenčním prostředí. Používaná penetrační cena je založena na nízké zaváděcí ceně a předpokládá využití předností hromadné výroby a dosažení vysokého objemu prodeje. Tímto způsobem lze maximalizovat růst prodeje a tržní podíl. Strategii ocenění výrobkové řady lze usilovat o takový komplex cen, který bude maximalizovat zisk za celou řadu. Výrobci nabízejí základní výrobek bez jakýchkoliv doplňků za základní cenu. Komplementary jsou pak nabízeny a oceněny samostatně. Strategie psychologické ceny počítá s psychologickým aspektem spotřebitelské reakce na cenu. Zákaznické preference a vnímání výrobku působí na cenové ohodnocení (Horáková, H., 2003).

Čichovský (1997) popisuje tyto strategie:

- *Strategie přežití firmy* – tuto strategii firma zpravidla volí, pokud se potácí ve finančních problémech. Strategie přežití znamená využití starého produktu k okamžité distribuci a urychlené vyvíjení nového produktu. Jde o to nalézt buď novou oblast distribuce – zahraniční trh, nebo novou věkovou skupinu, jenž by produkt mohla využívat.
- *Strategie maximálního zisku* – uplatnění této strategie ve fázi růstu produktu. Varianta s krátkodobým horizontem efektivnosti. Orientace na maximální zisk v konkurenčním prostředí zákonitě vede k vyšponování ceny, jejímž důsledkem je postupný nebo okamžitý zánik poptávky, v lepším případě jen její snížení.
- *Strategie maximálních příjmů* - prodej za cenu nikoliv maximální, ale vyšší, než je cena průměrná. Cena a tržby tak produkují dlouhodobě zisk.
- *Strategie maximálního obrátu při exportu* - výrobek je prodáván za cenu nízkou, která je jen mírně nad nákladovými položkami nebo dokonce za cenu dumpingovou, kdy produkt je prodáván za cenu nižší, než jsou zpravidla výrobní náklady, a kdy jsou využity subvence z jiných velmi ziskových prodejů.

- *Strategie sbírání zisku* – firma při vstupu na trh svými jedinečnými produkty doslova nasadí vysokou cenu. Ve fázi růstu je cena snížena tak, aby lavinovitě vyvolala další poptávku a cena se stala výhodou, která zákazníka motivuje ke koupi. V momentě, kdy zájem o produkt graduje, je cena opět snížena a tím se produkt pravděpodobně dostane do kategorie, kdy již si jej může koupit i jiná sociální nebo věková struktura populace, čímž se otevřou kleště segmentace. Ve všech fázích musí být cena nasazena nad hranicí nákladovosti a úměrného zisku.
- *Strategie maximální ceny za maximální kvalitu* – strategie pro zakázkovou výrobu. Podmínkou je špičková kvalita, jméno značky, tradice.
- *Strategie odhadu poptávky po exportním produktu* – cenová relace patří mezi rysy, které limitují poptávku po daném exportním produktu v daném čase a teritoriu. Pokud poptávka po produktu zjištěná průzkumem není pružná, znamená to, že i přes cenovou změnu většina trhu produkt kupuje.

Změny v měnovém kurzu výrazně ovlivňují mezinárodní obchod. Devalvace měny a zvýšení reálného kursu má příznivý vliv na vývoz a naopak. *Takže silící koruna udělá jistě radost turistům směřujícím na zahraniční dovolenou, zlevní dovoz a znevýhodní české exportéry.* Podnik musí toto riziko do své cenové strategie zahrnout (Kozel, 2006).

2.4.3 Strategie řízení značky na mezinárodních trzích

Značka je symbol přiřazovaný k výrobku a sloužící k jeho identifikaci a odlišení od zboží konkurence. Je důležitá jak pro výrobce, tak pro spotřebitele. Dobrá značka pomáhá při vytvoření působivého image podniku, v podstatě propaguje nejen výrobky, ale i podnik, přispívá k jeho dobré pověsti. Řada zákazníků vyžaduje při nákupu

určitou značku a nereflktuje na konkurenční výrobky, i když mají nižší cenu. Mezi zákazníkem a značkou se vytváří vztah. Dodavatelská firma se známou dobrou značkou má usnadněné úsilí, které musí vyvíjet při získávání zákazníků (Horáková, H., 2003).

- *Vytvoření nové značky* – k tomuto přistupují firmy, pokud se snaží adaptovat na místní podmínky trhu nebo pokud si myslí, že je značka zastaralá nebo by mohla evokovat nevhodné souvislosti s minulostí.
- *Převzetí tradiční tuzemské značky* – možnost profitovat ze známosti značky. Pokud jsou totiž spotřebitelské preference příliš silné, nemuselo by být nahrazení tradiční značky značkou mezinárodní úspěšné.
- *Rozšiřování výrokové řady o nové produkty pod stávající značkou* – strategie v případě rozšíření výrokové řady o novou velikost balení, o další příchuť, atd. Výhodou jsou nižší náklady při uvedení nového výrobku na trh, nevýhodou může být příliš široký sortiment, a tudíž špatná orientace spotřebitelů.
- *Použití stávající značky pro další nové výrobky* – výhodou strategie je možnost rychlejšího a méně riskantního vstupu na nové segmenty. Např. pod značkou Honda jsou prodávána nejen osobní auta, ale i motocykly, sekačky na trávu apod.
- *Využívání několika značek pro stejný druh výrobků* – strategie víceznačkové politiky pro stejný druh výrobku umožňuje odlišit positioning značek a segmentaci trhu a zároveň se může odrazit i v ekonomických výsledcích podniku ovládnutím většího podílu trhu v dané kategorii výrobků (Machková, H., 2006).

2.5 Obchodní zabezpečení exportních operací

Do této oblasti patří základní znalosti práva v ZO, neboť v první fázi je výsledkem aktivity zahraničního obchodníka právní akt – uzavření kupní smlouvy. Každý právní smluvní akt je platný pouze v případě, že se nepřiči právu země vyvážející, ani právu země dovážející, jestliže je jeho obsah dovolen a je možný, a také je-li osoba, která

do smluvního závazku vstupuje, k tomuto aktu oprávněná. Nejde pouze o znalost příslušného zákona, který upravuje vlastní smluvní vztah, ale o celý právní systém. Kromě právních předpisů existují i různé zahraničněobchodní zvyklosti a praktiky, které svým způsobem vymezují prostor pro budoucí obchodní spolupráci (Beneš, V., 2004).

Mezinárodní obchodní transakce vyžadují mimo jiné i dobré ***zajištění financování obchodní operace***. Dle podmínek konkrétní transakce bývá financování zajištěno dodavatelem, odběratelem nebo třetími osobami – úvěry bankovní, vládní, úvěry specializovaných finančních institucí nebo mezinárodních organizací. Ve druhé polovině 20. století se rozvinuly specifické metody financování mezinárodního obchodu, které postupně nabývají na stále větší oblibě. Jedná se zejména o leasing, faktoring, forfaiting, a project-financing (Rozehnalová, N., Střelec, K., Sehnálek, D., Valdhans, J., 2004).

Jednou ze základních obsahových náležitostí smluv o dodávce je ***platební podmínka***. Smluvní strany se musí v této souvislosti shodnout zejména na skutečnostech, jakými jsou: kupní cena, měna, místo placení, doba placení, refinancování, náklady refinancování, náklady platebního styku, způsob úhrady (Zinecker, M., 2006).

Funkce platební podmínky spočívá zejména v ujasnění v těchto oblastech:

- při použití vhodných nástrojů může zajišťovat provázanost plnění kupní smlouvy prodávajícím a kupujícím
- ovlivňuje míru některých rizik, která partneři v obchodu podstupují
- má úzký vztah k financování obchodu
- předurčuje výši některých nákladů spojených s danou operací.

Nejjednodušší formou placení v mezinárodních obchodech, ale také nejméně používanou je forma *placení v hotovosti*. Naopak nejpoužívanější formu představují *hladké platby* (bankovní převody, transfery). Při nich banka provádí transfer prostředků do zahraničí pouze na základě pokynu příkazce, tedy bez dalších průvodních

dokumentů. Další častou formou placení jsou *dokumentární platby* – dokumentární akreditiv, dokumentární inkaso (Machková, H., Černošková, E., Sato, A., 2007).

Důležitou náležitostí kupní smlouvy v mezinárodním obchodě je *dodací podmínka*. Určuje povinnosti prodávajícího a kupujícího, které souvisejí s dodávkou a převzetím zboží. A to hlavně:

- způsob, místo a okamžik předání zboží kupujícímu,
- způsob, místo a okamžik přechodu výloh a rizik z prodávajícího na kupujícího,
- další povinnosti stran při zajišťování dopravy, nakládky a vykládky zboží, průvodních dokladů, kontroly, pojištění, celního odbavení apod.

V současné době v celosvětovém měřítku jednoznačně převládá používání mezinárodních výkladových pravidel INCOTERMS.³ INCOTERMS vycházejí ze zásady určování minimálních povinností stran. INCOTERMS neřeší otázku přechodu vlastnictví ke zboží, ale pouze otázku přechodu nákladů a rizik (Smejkal, V., Rais, K., 2006).

Logistická činnost spočívá v přemístění zboží v přesně stanoveném množství, čase, za přijatelné ceny, s minimálním ekologickým zatížením prostředí a přizpůsobením se konkrétním individuálním potřebám zákazníků. Pro kalkulaci přepravních nákladů je navíc rozhodující sjednaná dodací parita, stanovující, který z obou smluvních partnerů bude přepravu zajišťovat a v jakém rozsahu se bude podílet na její úhradě.

Typy přeprav:

- *železniční,*
- *silniční,*
- *námořní a říční,*
- *letecká,*
- *poštovní a kurýrní přeprava,*
- *kombinovaná* – využívání 2 přepravních oborů, ale jediného dopravce (Machková, H., 2007).

³ INCOTERMS = International Commercial Terms

3 Cíl a Metodika práce

3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce bude zhodnocení možností a strategií vstupu firmy na zahraniční trh. Toto hodnocení je založené na analýze současného stavu firmy a analýze potenciálu cílového trhu. Dílčím cílem práce bude zpracování informací o firmě a cílovém trhu takovým způsobem, aby bylo možno posoudit, zda je strategie, kterou podnik preferuje, vyhovující, či zda by šla provést její modifikace nebo úplná změna. Dalším dílčím cílem je pak případné navržení této úpravy nebo změny strategie.

3.2 Metodika

Diplomová práce bude zpracována na téma „*Vstup vybrané firmy na nový zahraniční trh.*“ Vybranou firmou byl zvolen Budějovický Budvar, n. p., který od 1. ledna 2008 vstoupil nově na čínský trh.

V práci bude popsána a analyzována používaná strategie firmy a forma vstupu na čínský trh a zároveň bude tato strategie porovnána s postupy a doporučeními odborné literatury. V případě možné modifikace bude navržena buďto úprava této strategie nebo strategie zcela jiná. Pro zhodnocení strategie vstupu na nový zahraniční trh bude vycházeno z analýzy současného stavu firmy a z analýzy potenciálu čínského trhu.

Práce bude rozdělena do části teoretické a praktické. Teoretická část byla věnována rozboru literatury se zaměřením na export a mezinárodní marketing, a to zejména na popis jednotlivých činností, které je nutné znát pro vstup na nový trh. Součástí této části je metodika, zaměřená především na popis analýz vnějšího a vnitřního prostředí firmy, které jsou nezbytné pro hodnocení současného stavu, jak vůči okolí, tak k určení stavu uvnitř firmy. Praktická část bude zahrnovat popis základních informací o firmě,

historii BB, její charakteristiku atd. Podle teoretického popisu analýz a na základě skutečných údajů firmy bude zhodnoceno vnější a vnitřní prostředí firmy. Tímto postupem bude vyjasněna situace, ve které se BB nachází a jaké možnosti z této situace vyplývají s ohledem ke vstupu na nový zahraniční trh.

Pro získávání potřebných informací budou využity internetové zdroje a zdroje poskytnuté zaměstnanci firmy Budějovický Budvar, n. p.

Analýzy vnějšího prostředí (čínského trhu):

- **STEP analýza** – Faktory sociálně-kulturní, technologické, ekonomické, politické. Analýza slouží k popsání externích vlivů na podnik. Hodnocena budou data získána průzkumem trhu.
- **Porterův model pěti sil** – Hodnocení 5 dynamických faktorů, které platí prakticky na každém trhu a které mohou vstup na nový trh ohrozit. Cílem je zjištění o dosažené konkurenční výhodě u každého z faktorů. Data budou získána z analýzy trhu a z interních zdrojů firmy BB.
- **Analýza atraktivity odvětví** – Základem analýzy bude přiřazení vah a koeficientů jednotlivým faktorům atraktivity trhu.

Analýza vnějšího i vnitřního prostředí:

- **SWOT analýza** - Nebezpečí T a příležitosti O představují vliv vnějšího okolí. Slabé stránky W a silné stránky S představují faktory vnitřní podnikatelské pozice firmy. Tato analýza zhodnotí celkovou situaci.

Pro přehlednost a srovnatelnost údajů získané výsledky budou uspořádány do tabulek a grafů.

4 Praktická část

4.1 Charakteristika firmy

Obchodní jméno společnosti: Budějovický Budvar, národní podnik

Sídlo společnosti: K. Světlé 4, 370 21 České Budějovice

Zápis do obchodního rejstříku: 1. února 1967

Základní jmění: 2.100,000 Kč

Předmět podnikání:

- výroba nealkoholických a speciálních nápojů
- výroba reklamních a propagačních materiálů a předmětů
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- výroba oxidu uhličitého
- zpracování vedlejších produktů vznikajících při výrobní činnosti
- výroba piva a sladu
- silniční motorová doprava
- pronájem průmyslového zboží
- Hostinská činnost
- Ubytovací služby
- Výroba krmiv, krmných směsí, doplňkových látek a premixů

Statutární orgán:

- ředitel národního podniku
- ekonomický ředitel
- obchodní ředitel
- výrobně – technický ředitel

Jediným vlastníkem Budějovického Budvaru je stát, pivovar je národním podnikem.

Velice cenné jsou ochranné známky - Budweiser Budvar, Budweiser. Pivovar kvůli

těmto značkám vede řadu soudních sporů se společností Anheuser-Busch. Tato ochranná známka je vázána na již zmíněnou právní formu.

Podnik navenek jako statutární orgán zastupuje a za podnik se podepisuje ředitel národního podniku. V době jeho nepřítomnosti jsou oprávněni za podnik jednat jeho zástupci ředitelé v následujícím pořadí: 1. ekonomický ředitel, 2. obchodní ředitel, 3. výrobně-technický ředitel.

V rámci republiky má Budějovický Budvar síť osmi distribučních středisek. Koncepti značkových restaurací rozvíjí pod názvem Budvarka. Kromě toho podnik také od prosince 2007 provozuje restauraci Masné krámy.

Přímým předchůdcem pivovaru Budějovický Budvar, n.p. byl Český akciový pivovar. Ten byl založen v roce 1895 přímo navazoval na historickou tradici vaření piva v Českých Budějovicích, která sahá až do 13. století, do doby založení města a udělení práva várečného. Iniciativa k jeho založení vzešla především z řad českých právovárečníků (August Zátka a řada jiných). Český akciový pivovar uvařil první várku 7. října 1895. Do konce roku 1896 činil výstav 51 100 hl piva. Dnes překračuje roční výstav milion hektolitrů. I přes obrovský nárůst objemu výroby však zůstává tradiční kvalita a typická chuť piva Budweiser Budvar zachována dodnes. V konkurenci s německým Měšťanským pivovarem a dvěma schwarzenberskými pivovary v Třeboni a Protivíně vždy vítězil Český akciový pivovar především díky vysoké kvalitě a výjimečné chuti svého piva, která byla poprvé oceněna již v roce 1896 na Průmyslově výstavě v Praze.

Již v roce 1913 byl ležák z Českého akciového pivovaru znám v zahraničí. A právě díky rozvinutému exportu byla jeho obnova po 1. světové válce dokončena velmi rychle. V meziválečném období pivovar prošel rozsáhlou modernizací a elektrizací. V roce 1922 byla vyvrtána první artéská studně, ke které přibyla během času další. Pivovar tak získal zdroj vysoce kvalitní vody, která spoluvytváří vynikající chuťové vlastnosti originálního budějovického ležáku dodnes. Od 20. let pivovar dobýval trhy všech

kontinentů, proto si také nechal registrovat ochranné známky „Český budějovický granát“, „Budweiser bier“, „Budbräu“ a v roce 1930 ochrannou známku „Budvar“, která se stala synonymem vysoké kvality a podle, které se pivovar v roce 1936 přejmenoval na Budvar – Český akciový pivovar České Budějovice.

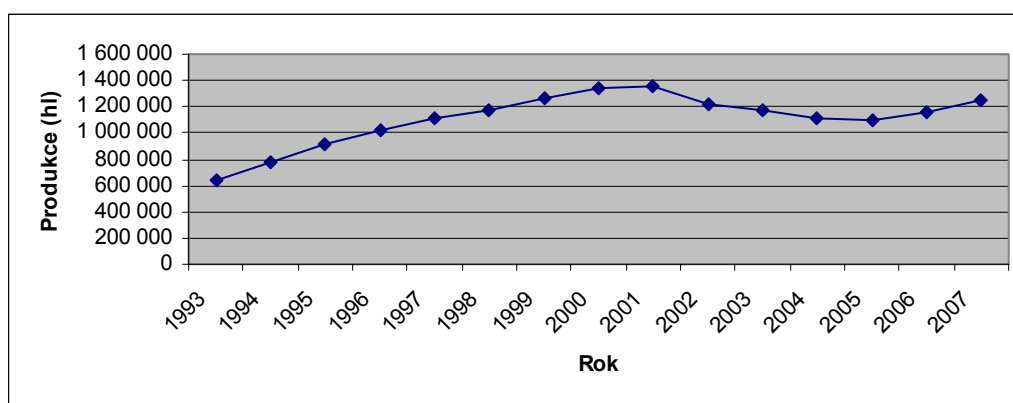
Během druhé světové války byl pivovar pod nacistickou správou a po jejím skončení byl znárodněn. V roce 1967 byla vyčleněna část majetku Jihočeských pivovarů, národního podniku a založen samostatný právní subjekt Budějovický Budvar, n. p. orientovaný díky tradici, cenným ochranným známkám a kvalitě piva na export. K dalšímu rozvoji jak na domácím, tak na zahraničních trzích došlo především po roce 1989, kdy se současnému managementu podařilo výstav pivovaru téměř ztrojnásobit.

Národní podnik Budějovický Budvar je dnes moderní a akční firmou, která je postavena na pevných základech. Pivovar obstál v tvrdém boji s konkurencí, za níž stojí obří nadnárodní koncerny. V současné době je posledním z velkých pivovarů, které mají výhradně český kapitál. V roce 2006 Budějovický Budvar vystavil celkem 1 152 000 hektolitrů piva, což je o 5% víc než v roce 2005. Díky vynikajícím hospodářským výsledkům mohl podnik investovat značné prostředky do svého rozvoje. Část zisku je každoročně věnována na podporu kultury, školství a zdravotnictví především v Jihočeském kraji.

Důkazem dynamičnosti a osobního vztahu k milovníkům budějovického piva jsou novinky, s nimiž Budvar pravidelně přichází na trh. V roce 2004 to byl tmavý ležák Budweiser Budvar, v roce 2005 pak moderní a praktické balení výčepního piva v plechu. Na podzim 2005 byla provedena výměna láhví 0,5 litru u celého sortimentu. Původní hnědé láhve NRW byly nahrazeny moderními a špičkovými obaly - elegantními zelenými láhvemi typu ALE. V létě 2006 byl zahájen prodej tmavého ležáku Budweiser Budvar v láhvích. Dne 1. března 2007 bylo na trh v jižních Čechách uvedeno nově vyvinuté světlé výčepní pivo značky Pardál. Od 1. června 2007 je Budějovický Budvar výhradním dovozcem světlého prémiového ležáku dánské značky Carlsberg pro Českou republiku.

Pivovar každoročně navštíví více než 40 000 turistů, kteří si mohou prohlédnout výrobu piva a také ho ochutnat přímo v ležáckém sklepě. Multimediální expozice „Příběh budějovického piva“ přibližuje historii i současnost budějovického piva prostřednictvím plazmových obrazovek, unikátních hologramů a projekcí 3D filmu.

Graf 3: Vývoj výstavu produkce Budějovického Budvaru 1993 - 2007



Zdroj: www.pivovary.info

4.1.1 Ekonomické údaje

Tabulka 2: Základní finanční údaje

	2004	2005	2006
Aktiva celkem	3 754 824	3 955 583	4 199 479
Vlastní kapitál	3 378 394	3 543 078	3 788 206
Cizí zdroje	376 420	421 189	410 838
Výnosy	2 380 418	2 243 984	2 132 311
Náklady	2 156 553	2 075 396	1 948 441
Hospodářský výsledek (po zdanění)	223 865	168 588	183 870

Zdroj: účetnictví firmy

Společnost má celkem přes 670 zaměstnanců, její celkové *čisté zisky* v roce 2006 byly 1,84 mld. Kč. Toto číslo se rok od roku zvyšuje. Například v roce 2005 to bylo 1,69 mld. a v roce 2004 pivovar dosáhl čistého zisku ve výši 2,24 mld. *Hrubý zisk*

se meziročně zvyšuje zhruba o 15%. V roce 2006 se podařilo výrazně vylepšit ekonomické ukazatele podniku.

Tabulka 3: Produkce Budějovického Budvaru (hl)

Rok	Produkce Budějovického Budvaru (hl)		
	Tuzemsko	Export	Celkem
2004	603 360	509 000	1 112 360
2005	577 581	513 722	1 091 303
2006	595 000	556 000	1 151 000
2007	666 159	587 000	1 253 159

Zdroj: www.pivovary.info

Čísla poukazující na *výsledky prodeje* na domácím trhu, které také neustále rostou. V roce 2006 se výstav piva v porovnání s rokem 2005 zvýšil o 5 % a dosáhl 1,152 milionu hektolitrů. V roce 2007 činil výstav celkem již 1 235 159 hektolitrů. Tento výsledek znamená meziroční zvýšení o 8,7%.

Mezi domácími výrobci potvrzuje Budějovický Budvar svou pozici mezi třemi největšími producenty. Na tuzemské výrobě se Budějovický Budvar podílí 5,8 %.

Velmi úspěšný byl rok 2007 pro *export piva*, který se meziročně zvýšil o 5,8% (v letech 05/06 o 8%). V roce 2006 Budějovický Budvar vyvážel do 50 států celkem 555 000 hl piva, což byl nejlepší výsledek během 112 let existence pivovaru. Budějovický Budvar byl třetím největším exportérem piva z ČR. V segmentu ležáků mu patřilo dokonce druhé místo a jeho podíl na exportu ležáků činil 20,2 %. V roce 2007 se číslo exportu ještě zvýšilo. Budějovický Budvar vyvážel celkem do 53 zemí 587 000 hektolitrů piva.

Od roku 1991 investoval Budějovický Budvar do modernizace a rozvoje asi 3 miliardy Kč.

4.1.2 Portfolio výrobků

Budějovický Budvar používá pro výrobu domácí suroviny: hlávky žateckého chmele, vybraný moravský slad, speciální vlastní kultury kvasinek a panensky čistou vodu z 300 metrů hlubokých artéských studní. Sládcí Budějovického Budvaru při vaření piva využívají zkušenosti získávané a předávané po staletí. K výrobě využívají nejmodernější technologie, zároveň však dbají na dodržování tradičních výrobních postupů, aby byla zachována originální kvalita a nenapodobitelná chuť. Proto kladou velký důraz také na dobu zrání („ležení“) **piva**, které u prémiového originálního ležáku trvá 90 dní a u speciálního piva Bud Super Strong dokonce 200 dní.

- Budweiser Budvar světlý ležák
- Budějovický Budvar světlé výčepní pivo
- Budweiser Budvar tmavý ležák
- Budweiser Budvar nealkoholické
- Bud Super Strong
- Budweiser Budvar kroužkovaný ležák
- Pardál světlé výčepní pivo
- Carlsberg importovaný světlý ležák

Pro produkty Budějovického Budvaru je používána velmi cenná ochranná značka. Na trhu USA se produkce uvádí pod značkou Czechvar, z důvodů známkoprávních sporů s koncernem Anheuser – Busch. V roce 2002 se pivovaru podařilo, společně s Českobudějovickým pivovarem Samson, získat v rámci smluv o přistoupení ČR k EU ochranu pro zeměpisné označení původu „Budějovické pivo“ a „Českobudějovické pivo“. V tomto ohledu lze zaregistrovat naprosto odlišný přístup než má např. Plzeňský Prazdroj. Tato ochrana totiž vylučuje možnost licenční výroby piva v jiné lokalitě mimo České Budějovice.

Budějovický Budvar nabízí svým zákazníkům širokou škálu sortimentu: světlé pivo s různým obsahem alkoholu a „stupňovitostí“ – výčepní pivo, ležák, speciální pivo, kroužkovaný ležák a nealkoholické pivo. V nabídce je i pivo tmavé a od června 2007 nově i pivo jiného výrobce. Budějovický Budvar je výhradním dovozcem světlého prémiového ležáku značky Carlsberg do České republiky.

Cílovou skupinu Budějovického Budvaru tvoří lidé od 18 do 36 let, se středním a vyšším vzděláním a středními a vyššími příjmy. Ženy jsou v této cílové skupině zastoupeny v 26%. Reklamní kampaně na ženy zaměřil Budvar jako první na českém trhu.

4.2. Charakteristika českého trhu piva a důvody exportu

4.2.1 Velikost trhu

Tabulk. 4: Výstav piva ČR

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Výstav (hl)	17 880 865	18 177 821	18 548 314	18 753 268	19 069 451	19 787 355
Meziroční index	1	1,02	1,02	1,01	1,02	1,04

Zdroj: www.qmagazin.cz

Domácí výroba piva za rok 2007 poprvé dosáhla rekordní hranice 20 milionů hektolitrů, a byla zhruba o jedno procento vyšší než v roce 2006.

Tabulka 5: Spotřeba piva v ČR na osobu v litrech

Rok	2002	2003	2004	2005	2006
Spotřeba (l)	158,8	160,9	157,9	156,5	158,1

Zdroj: www.csps.cz

Tuzemská spotřeba piva klesá již od začátku devadesátých let minulého století. Tento trend se dá předpokládat i do budoucnosti. Dalším trendem je zvyšování tuzemské spotřeby zahraničních turistů. Když se tyto dva trendy propojí, je úroveň prakticky

stabilní, pohybuje se pod hranicí 160 litrů na osobu za rok. Nicméně stále větší podíl na tom mají právě turisté. ČR může věřit, že jejich počet i délka pobytu dále porostou.

Možné příčinu poklesu domácí spotřeby:

- *změna životního stylu*: lidé obecně pijí méně alkoholu, snaží se myslet na svou budoucnost a na své zdraví.
- *vyšší životní úroveň*: když roste málo, lidé peníze projedí a propijí, když je výrazně vyšší, utrácejí za dovolenou, nakupují spotřební zboží, staví domy a byty.
- *vysoké nároky na pracovní sílu*: dnes si nikdo prakticky nemůže dovolit pít alkohol během pracovní doby, nemůže se opít uprostřed pracovního týdne. Na pracovištích se dělají i namátkové kontroly na alkohol.
- *vyšší mobilita*: stále častěji a stále více lidí jezdí autem.

4.2.2 Typizace spotřebitelů

Češi jsou první největší pijani na světě. Každý čtvrtý obyvatel starší patnácti let se "napije" alespoň dvakrát týdně. Zhruba 160 l/hlavu/rok. Na tomto množství se podílejí i zahraniční turisté. Bez jejich započítání se spotřeba sníží o 20 – 25 l.

Typický český konzument piva je muž středního věku. Většina výrobců se na mužskou populaci orientuje, menší rozdíly jsou pouze ve věkovém rozdílu cílených skupin. Objevují se ovšem i nové marketingové a výrobní koncepty, které oslovují ženy a také mladou generaci. Tyto skupiny spotřebitelů vykazují poněkud odlišné konzumní zvyky oproti tradičnímu "pivaři", a lze v tomto směru očekávat možný další rozvoj trhu.

U konzumentů podle průzkumu roste a dále bude růst chuť experimentovat, zkoušet nové značky, hledat nová piva a jiné zážitky. Tento trend se projeví především u mladých lidí. Pomalu stoupá domácí spotřeba v lahvích, protože lahvové pivo je levnější než čepované – tento trend bude utlumován konzumací turistů. Nicméně Česká republika se řadí k zemím s jedním z nejvyšších podílů točeného piva v Evropě.

Další změnou ve vývoji spotřebitelů bude fakt, že se začíná již nyní zvyšovat podíl žen, které pijí pivo. Tento trend bude pokračovat i dále do budoucna. Bude se zmenšovat skupina těžkých pijáků, kteří vypijí 20 až 30 piv denně. Zároveň se bude dále výrazně zvyšovat kultura pití piva, stoupne tlak na rozmanitost a estetiku sklenic, na lepší prostředí, zajímavější balení a jiné.

4.2.3 Konkurenční prostředí

V České republice je 48 průmyslových pivovarů. Jejich počet se několik let nemění. Nárůst počtu zaznamenává kategorie minipivovavřů, jejichž počet se pohybuje okolo 60. Nadvládu v produkci drží skupina Plzeňský Prazdroj, která zahrnuje pivovary Prazdroj a Gambrinus v Plzni a Velkopopovický Kozel ve Velkých Popovicích a Radegast v Nošovicích. Jako druhé se umístily pivovary Staropramen, kam patří pivovary na pražském Smíchově a v Braníku a pivovar Ostravar v Ostravě. Třetí místo obsadil Budějovický Budvar.

Tabulka6: Vlastníci pivovarů v ČR

Pivovar	Výstav (hl)	Vlastník pivovaru
Plzeňský Prazdroj	8 915 000	SAB Miller
Pivovary Staropramen	3 207 440	Inbev
Budějovický Budvar, n. p.	1 253 048	stát
PMS Přerov	1 000 000	PMS Přerov
Krušovice	1 000 000	Heineken
Drinks Union	900 000	od roku 2008 Heineken
Starobrno	850 000	Heineken

Zdroj: www.pivovary.info

Na českém trhu s pivem je charakteristická přítomnost několika společností s velkou hospodářskou silou, která je umocněna začleněním těchto společností do celosvětově působících podnikatelských uskupení. Z tabulky je možné vyčíst, že o český pivní trh projeví zájem světové pivovarnické giganty. O nadvládu nad českým trhem bojuje

skupina Heineken, která se koupí pivovaru Krušovice posunula za rok 2007 jako celek na třetí příčku a Budějovický Budvar posunula tak na příčku čtvrtou. V roce 2008 je již potvrzené, že do své skupiny přibere i pivovary skupiny DRINKS UNION. Znamená to, že od tohoto roku bude skupina vlastnit kolem 14% podílu na českém pivovarnickém trhu. Skupina plzeňského Prazdroje, která se nachází na špici žebříčku vlastní téměř 50% podíl.

Tato převaha jedné firmy na trhu má jednoznačný dopad na cenu veškerých konkurentů. Ceny piva na českém trhu nejsou nijak závratně vysoké a marže jsou relativně nízké. Ovšem o zdražení na celém trhu rozhoduje bezesporu vedoucí hráč. Problém je v tom, že nadnárodní společnosti mohou pružně hýbat s cenami. Nízké marže platí v ČR převážně pro pivo točené. K cenám piva v maloobchodní síti je zajímavé se zmínit, že koncem minulého roku například pivo Pilsner Urquell se v ČR prodávalo draž než v SRN. Na domácím trhu stálo zhruba 20 Kč, v SRN zhruba 16 Kč.

Jak vyplývá z výše uvedeného popisu trhu, není vůbec jednoduché uspět na domácím českém trhu a tento úspěch si udržet. V důsledku stagnace spotřeby piva vedou pivovary tvrdý boj o každý prodaný hektolitr. Uspět na českém trhu vyžaduje nabízet vysoce kvalitní produkt za odpovídající cenu, ale také velkou obchodní zdatnost.

4.2.4 Exportní příležitosti českých producentů piva

Trh pivem v ČR je poměrně nasycený, prakticky celou poptávku dokáží uspokojit tuzemští producenti. Je to dáno velkou tradicí výroby piva v České republice a specifickými konzumními zvyklostmi českých spotřebitelů. Nicméně se na našem trhu očekává pokles spotřeby piva. Tento pokles v tuzemsku může být nahrazen vývozem českého piva, které má ve světě velmi dobré jméno, jež stále poskytuje výhodný potenciál pro ještě vyšší rozšíření vývozu. Menší pivovary bez vývozních možností se zaměřují na budování pozic na lokálních trzích, zatímco střední a hlavně velké pivovary se snaží využívat možností vývozu svých produktů.

Tabulka 7: České pivovary s nejvyšším podílem na exportu

Pivovary s nejvyšším podílem na exportu	
Plzeňský prazdroj	22%
Pivovary Staropramen	17%
Budějovický Budvar, n. p.	16%
Krušovice	14%
DRINKS UNION	7%
Jihlava	6%
Ostatní	18%

Zdroj: www.csps.cz

Společnost Budějovický Budvar n.p. vyvezla v roce 2007 rekordní objem piva ve své historii, 587 000 hektolitrů (07), což je meziročně více o 5,9 % (07/06). Rekordní objem exportovaného piva směřoval do 53 států celého světa. Na výsledcích roku 2007 se podílely především nárůsty prodeje na největších zahraničních trzích – v Německu, na Slovensku, v Rakousku a Rusku – a příznivě se projevila i obchodní spolupráce s koncerny Carlsberg a Anheuser-Busch.

Pro rok 2008 si Budějovický Budvar vybral nový zahraniční trh pro svůj export, a to trh čínský. K proniknutí na tento trh firma potřebovala potvrzení čínského Nejvyššího soudu, že může v Číně používat vlastní značku. Na čínském trhu se již uchytily pivovary jako je středočeský Pivovar Klášter, Pivovar Černá Hora.

4.2.5 Závěrečné zhodnocení českého pivního trhu

Kladné stránky

- **Dlouhá tradice výroby piva** v českých zemích \Rightarrow související výborná pověst českého piva v zahraničí.
- **Silná poptávka** na tuzemském trhu.

- **Domácí producenti mají na trhu silné postavení** - významnou roli na trhu hrají nejen velké pivovary, ale také výrobci malých, lokálních značek s regionálním významem.
- **Konzumenti dávají přednost pivu českého popř. plzeňského typu** a jejich preference jsou značně konzervativní. Proto se těžko prosazují piva odlišných typů z dovozu.
- Dobrá znalost potřebného **know-how** a zajištění jeho předávání díky specializovanému vzdělávání v tomto oboru.
- Výrobci se téměř výlučně obracejí na tradiční spotřebitele, mužskou populaci středních let. **Na trhu stále existují potenciální, silné spotřebitelské skupiny**, které jsou opomíjené.
- **Rostoucí objem exportu** českých produktů je pro výrobce při stagnující domácí spotřebě velmi významným faktorem prosperity.
- Velké pivovarnické subjekty na trhu mají dobré kapitálové zázemí. Velmi často jsou vlastněny zahraničními pivovarnickými skupinami světového významu.

Záporné stránky

- **Trh nevykazuje rostoucí trend**, ve svém velkém objemu je spíše stagnující a lze očekávat spíše pokles než další oživení poptávky a prudký rozvoj.
- **Konzervativní spotřební zvyklosti** zužují producentům možnosti pro výraznější inovace, které se pohybují pouze v omezených měřítkách.
- **Cenová úroveň produkce na trhu je velmi nízká**. Některé výrobky jsou nabízeny za cenu na hranici nákladové návratnosti.
- Stále jsou na trhu neobsazené tržní segmenty, jejich obsazení ze strany dovozců by mohlo poškodit budoucí postavení domácích producentů.
- **Spotřebitelé se spíše odklánějí od konzumace piva** ve prospěch nealkoholických nápojů a vína.
- **Mladá generace spotřebitelů postrádá loajalitu k pivu** jako tradičnímu alkoholickému nápoji. Navíc je tato generace ze strany výrobců málo oslovována a tak si producenti své budoucí spotřebitele málo "vychovávají".

4.3 Informační výzkum čínského trhu

4.3.1 Informace vybraného teritoria

Cílovým trhem byla zvolena Čínská lidová republika. Rozloha teritoria zabírá 9 596 960 km² a s počtem 1 321 000 000 se aktuálně považuje za nejlidnatější zemi na světě. Administrativně je země rozčleněna na 22 provincií, 5 autonomních oblastí, 4 municipality – samosprávná města a 2 zvláštní administrativní regiony. Úředním jazykem je čínština, která má však mnoho dialektů.

Náboženství: buddhismus, taoismus, islám, křesťanství

Měna: 1 RMB, CNY = 2,25 Kč

Růst HDP: 2005 (10,5%)

2006 (11,0%)

Rizika trhu:

- volba partnera - nezbytné ověření bonity,
- možné nedodržení kontraktem sjednané ceny a platebních podmínek - nutný akreditiv nebo bankovní záruka,
- mezery v čínském justičním systému,
- korupce.

4.3.2 Informace komoditní

Na čínském trhu piva existuje široký sortiment této komodity. V jednotlivých oblastech Číny většinou dominuje jedna značka. Zajímavé je, že v každé oblasti je tato dominantní značka jiná. *Trh je druhově chudý a také velmi roztržštěný.* Zvykem je pít převážně pivo lahvové a to v balení 0,64 litru nebo 0,33 litru.

Málo rozšířené je pivo točené. Jeho kvalita je poznamenaná úrovní uchovávání a čepování. Točené pivo v Číně totiž není čepováno pod tlakem, ale ze sudu spíše rozléváno samospádem.

Chuť čínského piva je spíše nasládlé chuti a velmi světle žluté barvy. Pěna je jemnější než ta, na kterou jsme zvyklí v Čechách. Obsah alkoholu je většinou kolem 4%, tedy něco jako naše desítka.

Do sortimentní nabídky piva v Číně se zatím nedostávají ani české značky jako je Pilsner Urquell a Staropramen.

80% Číny říká, že nejlepší na světě je čínské pivo. Vzhledem k rozloze a zalidnění Číny se stále vyplatí pronikat na tento trh.

4.3.3 Informace o spotřebitelích a poptávce

Spotřeba v Číně činí 28 l/ hlavu a rok. To je třetina proti Evropě a USA a pětina v porovnání s ČR. **Spotřebu hodně ovlivňuje ekonomická vyspělost regionů. V průmyslových, hospodářsky silných částech je podstatně vyšší než v těch zemědělských.** Importovaná piva se pijí pouze ve velkých městech, kde žije bohatší čínská komunita a cizinci.

Co se týče kultury pití piva v Číně, tak je od té české velice odlišná. V Číně lidé do hospody na pivo nechodí a ani doma pivo nepijí tak, jak je to zvykem v Čechách, tedy pro chuť a pro povznesení nálady. Pivo pijí především na žízeň. Chuť piva zatím nijak zvlášť nerozlišují a pijí „co teče“.

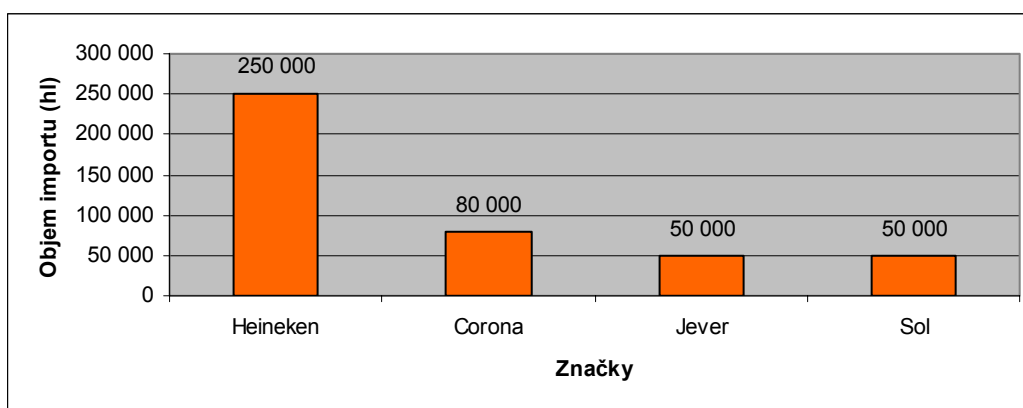
4.3.4 Informace o konkurenci

Čínský pivní trh je ovládán lokálními výrobci piva. Import představuje pouze 0,1% z celkové spotřeby. Mezinárodní společnosti se pokoušejí proniknout na čínský trh především formou licenční výroby – dominuje značka Budweiser (2 350 000 hl v r. 2003).

Hlavní importované značky jsou:

- Heineken (250 000 hl, Holandsko)
- Corona (80 000 hl, Mexiko)
- Jever (50 000 hl, Německo)
- Sol (50 000 hl, Mexiko)

Graf 4: Nejsilnější konkurenti na čínském trhu v kategorii importu

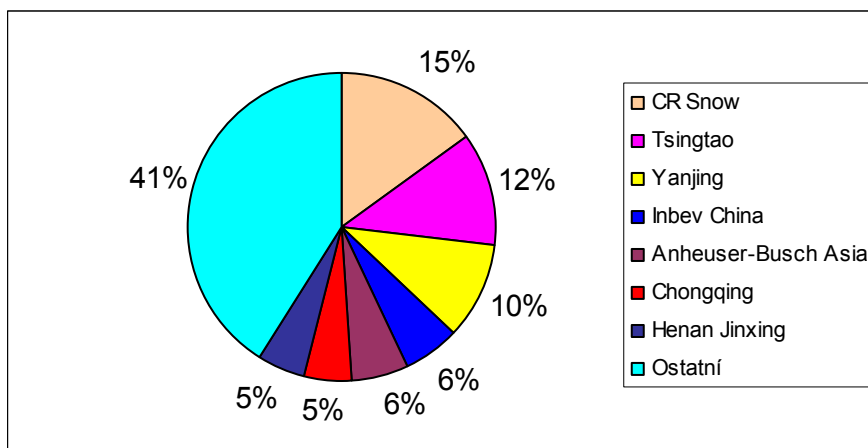


Zdroj: interní informace Budějovického Budvaru

Tržní podíly pivovarů:

- CR Snow 15%
- Tsingtao 12%
- Yanjing 10%
- Inbev China 6%
- Anheuser-Busch Asia 6%
- Chongqing 5%
- Henan Jinxing 5%
- Ostatní 41%

Graf 5: Tržní podíly pivovarů na čínském trhu



Zdroj: interní informace Budějovického Budvaru

V roce 2007 skupina SABMiller kapitálově vstoupila do pivovaru Blue Sword. Toto byl rozhodující krok k ovládnutí hlavní pivovarské skupiny v Číně. SABMiller vlastnil doposud 49 procentní podíl CR Snow, který je na trhu jedničkou. Koupí Blue Sword získal SABMiller zbylý podíl ve 14 pivovarech v jihozápadní provincii S-čchuan. CR Snow v nich drží 62% a kupovaný Blue Sword zbývající 38%.

Tato akvizice je zatím poslední snahou pivovaru SABMiller získat v Číně rozhodující podíl na trhu s pivem a předstihnout západní konkurenty, mezi kterými je i americká firma Anheuser-Busch. Té patří více jak čtvrtinový podíl v čínském pivovaru Tsingtao.

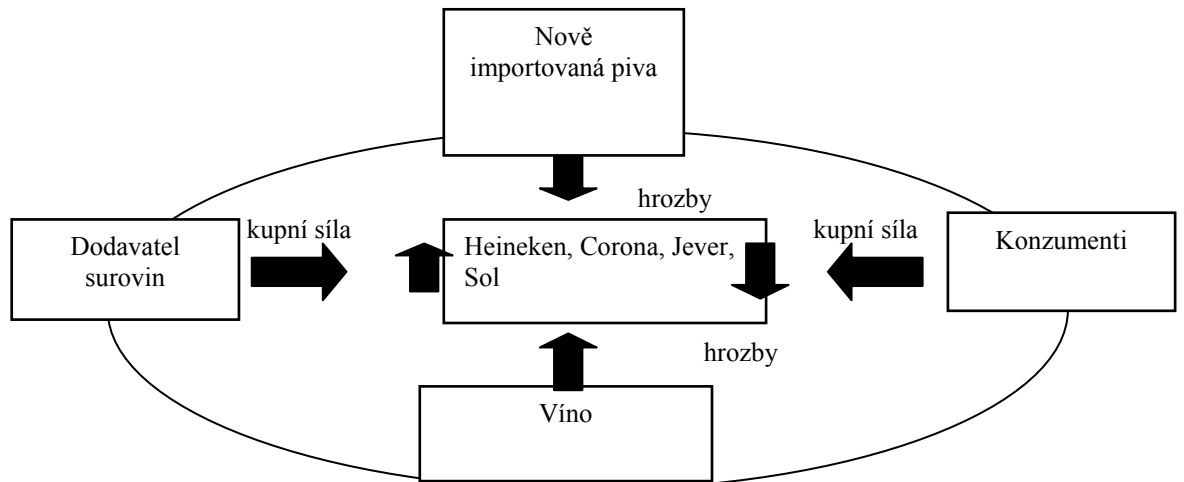
Novou konkurencí se pro oba hlavní zmiňované koncerny může stát dánský výrobce piva Carlsberg, který se chystá v průběhu příštích třech let investovat kolem 850 milionů dolarů do asijského kontinentu, zejména do východní Číny.

Pro české podnikatele je největší šance podnikat v regionech Číny. Ve velkých městech je již příliš velká konkurence. Regiony jsou tímto myšleny pro Čínu malé oblasti, například s dvaceti nebo třiceti miliony lidí – tedy třikrát větší než Čechy.

4.4 Analýza vnějšího prostředí

4.4.1 Porterův model pěti sil

Schéma 2: Porterův model pěti sil



Zdroj: Vlastní šetření

Vstup nových konkurentů

- + kapitálová náročnost vstupu
- + složité vstupní a obchodní podmínky
- + pivo BB, n. p. může vstoupit na trh pod světoznámou značkou Budějovický Budvar

- největší světový pivní trh
- možnost dosažení velkých zisků

Hrozba stávajících konkurentů

- + zkušenosti a vysoká úspěšnost dosavadního exportu
- + kvalitní produkt
- + správně definovaný cílový segment

- + čínské pivo má zcela jinou chuť i kulturu pití, která je zatím nízká, ale zvyšuje se
- + technologická, prostorová a personální kvalita v nejlepší úrovni

- „tahanice“ o zákazníky (nejvíce uznávané čínské pivo)
- vysoká cena importovaného piva
- konkurence má již dlouhotrvající a fungující zavedený systém prodeje
- značky stávajících konkurentů již v podvědomí a oblibě spotřebitelů

Vyjednávací síla zákazníků

- + kvalitní produkt oceněný těmi, kteří pozdvihují kulturu pití piva
- + přesně definovaná cílová skupina
- + tradice značky Budějovický Budvar, garantující kvalitu
- zákazník má širokou možnost volby výběru
- pivovar musí vést boj o spotřebitele
- nižší věrnost (pivo je drahé)
- značná obliba místního piva
- nelze čerpat ze zkušenosti jiných českých pivovarů, co se týče obliby českého piva (na trhu jsou pouze 2 české značky)

Vyjednávací síla dodavatelů

- Budějovický Budvar má své významné dodavatele
- vzhledem ke kvalitě produktů, omezená volba dodavatele

Hrozba substituce

- + k danému produktu existuje na čínském trhu nejbližší substitut víno. Avšak průzkum prokázal, že nejčastějším alkoholickým nápojem je zde pivo.

Dílčí závěr informací cílového trhu:

Na domácím trhu má Budějovický Budvar silné postavení hlavně díky kvalitě produkce a širokému portfoliu, tradici, propagaci, značnou aktivitou při spolupřátání, sponzorování vhodných společenských a kulturních akcí. Předností pivovaru byla vždy velmi známá značka po celé České republice. Četným exportem se tato značka rozšířila již do téměř celého světa. Vstup na nový zahraniční trh by jistě ulehčilo již předcházející povědomí o značce mezi spotřebiteli. Vzhledem k vysokému turismu čínského národa lze předpokládat, že mnoho z nich se s pivem Budějovický Budvar již setkalo. Může se však stát, že si značku nepamatují. Pro tento případ by bylo dobré připomenutí původu tohoto piva. Neboť Číňané preferují čínské pivo, které se kvalitativně i chuťově liší od piva českého, nelze považovat za rovnocennou konkurenci čínské producenty. Proto jsem do porterova modelu jako konkurenci zvolila pivovary importující. Ovšem v počátku je samozřejmě i tato konkurence velice silná, už pro velikost dováženého objemu. Pro srovnání: Budějovický Budvar plánuje pro rok 2008 exportovat na čínský trh 500hl a například čtvrtý nejúspěšnější importér značky Sol dováží 50.000hl. Vyjednávací síla dodavatele je vyrovnaná. Pivovar má právo výběru nejkvalitnějších surovin. Vztah k odběrateli, tedy výhradnímu importérovi, je smluvně podložen. Smlouva přesně definuje práva a povinnosti obou stran na kterých se dohodli. Vstup na tento trh je pro nové importéry náročný, vzhledem k legislativě, nákladům, kontaktům. Z českých pivovarů na tento trh zatím vstoupil Pivovar Klášter a Pivovar Černá Hora. Do Číny se zatím nedostávají ani piva typu Pilsner Urquell a Staropramen. Do této doby Budějovický Budvar do Číny nevyvážel z důvodu známkoprávních sporů a nedořešené registrace ochranné známky.

4.4.2 STEP analýza

➤ Sociálně-kulturní faktory

V obyvatelstvu tvoří mužská část 51,5% (680,31 mil.) a ženská 48,5 (640,69 mil.). V národním složení převládají Chanové, což jsou etničtí Číňané a to poměrem 92%,

na zbylých 8% se podílí 55 dalších národnostních skupin. Více jak polovina lidí žije na venkově.

Čistý roční přírůstek obyvatelstva: 0,606% (odhad 2007)

Demografické složení obyvatelstva:

0–14 let 20,40 %

15–64 let 71,70 %

65 let a více 7,90 %

Díky vysokému počtu obyvatel je v Číně *zaměstnanost* vážným problémem. Vláda toto řeší opatřeními jako makrokontrola stavu státem, rozhodovací pravomoc podniků při nábore zaměstnanců, nezávislé rozhodování jednotlivců při hledání zaměstnání, regulace nabídky a poptávky trhem a celostátního zajišťování sociálních služeb. Díky tomu se neustále zvyšují počty zaměstnanců a rozšiřuje se škála zaměstnání. Tímto se zvyšuje i mobilita pracovních sil a postupně je optimalizována zaměstnanecká struktura.

Životní úroveň obyvatel neustále roste. HDP/obyvatele za rok 2006 se odhaduje na 2.040,- USD. (v roce 2002 to bylo 963,- USD).

➤ *Technologické faktory*

Procento výdajů na vědu a výzkum v Číně roste. V blízké budoucnosti se vláda plánuje zaměřit na vědeckotechnické oblasti vedoucí k novým technologiím a inovacím, na integraci a implementaci pokročilých technologií a jejich další zlepšování. V průběhu příštích let bude zahájena řada nových projektů ve strategických průmyslových oborech (např. informační technologie, biotechnologie, apod.) a projekty řešící hlavní problémy ČLR (např. zdroje energie, ochrana životního prostředí, ochrana zdraví obyvatel, apod). Výdaje na výzkum a vývoj by měly dosáhnout 2% HDP. Což je zvýšení například oproti roku 2003, kdy to bylo 1,31% HDP. Téměř veškeré prostředky na výzkum směřují do aplikovaného výzkumu, pouze odhadovaných 6% připadá na základní výzkum. Tato praktičnost potvrzuje stav, kdy v čínských výzkumných

laboratořích nad akademismem převládá podnikový a podnikatelský duch. I toto může být jeden z důvodů dynamiky hospodářského růstu.

➤ *Ekonomické faktory*

Tabulka 8: Základní makroekonomické ukazatele

Ukazatel	2002	2003	2004	2005	2006
HDP	1237,1	1406,0	1649,4	2279,0	2688,2
HDP/obyvatel	963,1	1061,0	1270,0	1743,0	2040,0
Inflace	-0,8%	1,2%	3,9%	1,8%	1,5%
Nezaměstnanost	4,0%	4,3%	4,2%	4,2%	4,1%
Úroková sazba⁴	1,98%	1,98%	2,25%	1,98%	

Zdroj: www.businessinfo.z

Hospodářské výsledky Číny ukazují, že se Čína nadále velmi dynamicky vyvíjí i při realizaci úsporných opatření zejména ve spotřebě energií a surovin, což souvisí mj. s celkovou restrukturalizací a modernizací průmyslu. Ve výši vytvořeného HDP se Čína již dostala na 4. světovou příčku. V roce 2001 se Čína stala členem WTO, což jí přineslo určité závazky, jako například snížení cel a odstranění některých obchodních překážek. Ovšem nutno upozornit na kompenzaci těchto opatření, zavedením více mimotarifních opatření bránícím exportu do ČLR. Nákupní ceny surovin, paliv a energií vzrostly o 6% meziročně, tzn. o 2,3 procentního bodu pomaleji.

Dobré hospodářské výsledky (růst HDP, vysoké pozitivní saldo zahraničního obchodu i platební bilance, stabilita měny, zvýšení devizových rezerv atd.) byly dosaženy zejména uplatňováním vhodné fiskální politiky a opatrné monetární politiky, zlepšením hospodaření průmyslových podniků (včetně státních), proexportním zaměřením hospodářské politiky státu, zlepšenou konkurenceschopností čínského zboží, přílivem zahraničního kapitálu, který reagoval i na postupné zlepšení ekonomického prostředí důsledkem vstupu Číny do WTO.

⁴ Úroková sazba ročního termínovaného vkladu

Politicko-právní faktory

ČLR je „socialistický stát demokratické diktatury lidu vedeného dělnickou třídou, založený na svazku dělníků a rolníků. Vedoucí úlohu má Komunistická strana Číny. Formálně je oddělená státní moc od vedení KS, avšak v praxi je legislativní i výkonná moc v rukou nejvyšších stranických představitelů. Problémem současného politického režimu v ČLR je především velmi nestabilní situace v oblasti sociální politiky. Čína postrádá funkční sociální systém a prudká ekonomická expanze je realizována bez ohledu na společenská rizika, jež s sebou logicky přináší. Čínská politika chce zvýšit vnitřní kupní sílu, a tak zlepšit i sociální situaci obyvatel. Mimo to přijala zákoník práce, který má velmi mnoho společného s evropskou inspirací. Jeden z nových sociálních projektů se zabývá zlepšením důchodového systému.

Regulaci zahraničního obchodu Čína omezila po vstupu do WTO snížením cel a odstraněním některých netarifních překážek obchodu. Avšak tyto ústupky kompenzuje těmito způsoby.

- vyžadování nových certifikací o nezávadnosti výrobků,
- vyžadování nových podmínek pro vstup na čínský trh,
- využívání prostředků v oblasti antidumpingu,
- vyžadování schválení pro vstup na trh jen od zahraničních firem.

Dílčí závěr informací cílového trhu:

Čína je obrovským pivním trhem. Vzhledem k její rozloze a počtu obyvatel zde ovšem neexistuje jednotný trh. Čína je téměř tak velká jako celý evropský kontinent a má 23 zčásti velmi odlišných provincií. Nelze tedy očekávat, že celé čínské obyvatelstvo bude mít stejné chutě a stejné konzumní chování. Kromě řeči a náboženského založení jsou zde i velké infrastrukturní a socioekonomické rozdíly mezi městskými oblastmi a venkovem. Proto zde neexistuje ani prototyp konzumenta, který by zde převládal. Z těchto informací lze odvodit, že zavedení značky na trhu je v Číně regionální

záležitost. Výdaje na vědu a výzkum rostou, ekonomika posiluje, ovšem opření se o spolehlivý justiční systém je stále v nedohlednu. Proto je důležité, při obchodování s čínskými partnery, vše kontrolovat a nejen pouze slepě důvěřovat. Ani na smluvní ujednání se nelze vždy spoléhat.

4.4.3 Analýza atraktivity čínského trhu

Tabulka 9: Analýza atraktivity odvětví

Faktor	Váha	Koeficient atraktivity	Vážené skóre
Velikost trhu	0,25	5	1,25
Tempo růstu trhu	0,20	4	0,80
Průměrná míra zisku	0,12	2	0,24
Typ a síla konkurence	0,10	2	0,20
Kupní síla zákazníků	0,10	3	0,30
Ceny na trhu	0,05	3	0,15
Rozmanitost trhu	0,05	3	0,15
Technologie	0,05	3	0,15
Legislativa	0,03	2	0,06
Sezónnost	0,05	3	0,15
Celkem	1	30	3,45

Zdroj: Vlastní šetření

Postup při sestavení matice analýzy:

Přiřazení vah jednotlivým kritériím

Nejprve jsem kritéria seřadila dle jejich důležitosti. Na první tři místa byly zařazeny faktory s obecně uznávanou největší vahou bez ohledu na typ analyzovaného odvětví. Jsou to: *velikost trhu, tempo růstu trhu a průměrná ziskovost odvětví a předpoklad růstu odvětví*. Jim byly přiděleny váhy 0,25 - 0,20 - 0,12. Zbýlých sedm faktorů bylo rozčleněno do tří skupin. První - s vahou 0,10 - zahrnovala *typ a sílu konkurence a kupní sílu zákazníků*. Druhá skupina s vahou 0,05 sdružuje faktory *rozmanitost trhu,*

technologickou náročnost, cenovou úroveň a legislativu. Konečně na poslední místo byl zařazen faktor sezónnosti s vahou 0,03.

Oznámkování odvětví

Oznámkování odvětví zahrnuje zhodnocení toho, jak dobře se danému odvětví daří. Při tomto hodnocení by měla být stále zvažována i ostatní odvětví, stejně tak jako celkový stav hospodářství.

➤ Velikost trhu

Čína od roku 2002 největším světovým pivním trhem. Podle statistik z roku 2004 se v Číně spotřebovalo 308 milionů hektolitrů piva, zatímco na druhém největším světovém trhu v USA spotřeba činila „pouhých“ 232 milionů hektolitrů. U spotřebovávaných piv jde hlavně o místní značky, za nimiž v řadě případů stojí i hlavní světoví hráči. Pivovarnictví je sektor s více než 8% růstem. Spotřeba v Číně činí 28 l/ hlavu a rok. To je třetina proti Evropě a USA a pětina v porovnání s ČR.

➤ Tempo růstu trhu

Podle uváděných odhadů se spotřeba piva v Číně během následujících 10 let více než zdvojnásobí. Proto jsem tempo růstu trhu ocenila známkou 4.

➤ Průměrná míra zisku

Faktem je, že zisky pro pivovary na čínském trhu jsou malé. V Číně se pivo prodává za velmi nízkou cenu a maloobchodníci a velkoprodávající odčerpají větší část marže. Například v příjmech pivovaru SABMiller tvoří čínské zisky pouhou dvacetinu. Přičemž tento pivovar ovládá rozhodující podíl na trhu s pivem. Toto kritérium tedy hodnotím podprůměrně atraktivní.

➤ Typ a síla konkurence

Z výše uvedeného odstavce vyplývá, že konkurenční struktura v daném odvětví je zvláště pro menší firmy a pro potenciální nově vstupující firmy nepříliš atraktivní. Rivalita firem, vzhledem k podobnosti výrobků v rámci jednotlivých skupin (viz níže -

rozmanitost trhu), je velká . Místní pivovary si mohou konkurovat nízkou cenou, avšak pivo Budějovického Budvaru bude patřit k nejdražším na trhu. Atraktivitu oceňují známkou 2.

➤ Kupní síla zákazníků

Pokud jde o kupní sílu zákazníků, lze vycházet z toho, co již bylo řečeno o velikosti a tempu růstu trhu. Spotřeba piva se na čínském trhu bude neustále zvyšovat. Nutno ovšem zmínit, že pivo Budvaru bude zaměřené pouze na určitý segment a to hlavně na cizince a bohaté lidi. Atraktivitu tohoto faktoru hodnotím průměrně, tedy 3.

➤ Ceny na trhu

Na čínském trhu působí velké skupiny, které jsou mnohdy alespoň částečně vlastněny zahraničními subjekty. Rozhodující podíl vlastní SAB Miller a Anheuser - Busch. Tyto subjekty přinášejí výrobcům piva potřebný rozvojový kapitál. Kromě piv exportovaných jsou ceny na tomto trhu nízké. Exportující firmy vzhledem k výši nákladů zde nemají příliš velký manévrovací prostor. Z tohoto důvodu jsem atraktivitu ocenila známkou 3.

➤ Rozmanitost trhu

Rozmanitost trhu je faktorem, který ukazuje mimo jiné i diferenciaci nabízených produktů. V daném odvětví lze vysledovat několik základních skupin nápojů, mezi nimiž je odlišnost poměrně vysoká (piva lahvová, piva točená, černá piva, piva s příchutí). V rámci jednotlivých skupin však z hlediska samotného produktu a jeho chuťových vlastností lze říci, že míra odlišnosti jednotlivých značek je nízká. Dochází proto ke snahám o hledání jiných způsobů odlišení se, které jsou založeny především na značce a jejím vnímání spotřebitelem. Rozmanitost trhu oceňujeme jako průměrně atraktivní, známkou 3.

➤ Technologie

Z hlediska technologické náročnosti patří zkoumané odvětví mezi středně náročná. I když jako v každém jiném odvětví technologie a inovace jde rychle dopředu,

v oboru se nepředpokládá revoluční změna technologie oproti stávajícímu stavu. Technologickou náročnost hodnotím jako průměrně atraktivní, známkou 3.

➤ **Legislativa**

Pivovarnictví spadá do potravinářského odvětví, na které se vztahuje mnoho zákonů a vyhlášek. Je důležité brát v úvahu i zákony a legislativní požadavky ČLR. Ohodnocení známkou 2.

➤ **Sezónnost**

Sezónnost má na odvětví výrazný vliv. Je zřejmé, že v letních měsících je spotřeba nápojů obecně vyšší, než v měsících zimních. Na druhé straně, pokud bereme v potaz čínské zvyklosti, kde se pivo pije hlavně k jídlu, sezónnost na tuto spotřebu nebude mít až takový vliv. Navíc trvanlivost lahvového piva umožňuje firmám vyrábět v podstatě konstantní množství produktu bez zvláštního důrazu na roční období. Ohodnocení průměrem.

Dílčí závěr informací cílového trhu

Po vypočtení jednotlivých vážených skóre a jejich sečtení vychází celkové skóre atraktivity odvětví 3,45 (viz Tabulka č.), z čehož vyplývá, že odvětví pivovarnictví na čínském trhu je nadprůměrně atraktivním odvětvím. Nelze tvrdit, že čínský trh se stane okamžitě pro Budějovický Budvar trhem číslo „1“. Ačkoli je to globálně největší a zároveň nejrychleji rostoucí pivní trh na světě, cesta k prosazení se je více než obtížná. Prvním cílem pivovaru je na tento trh proniknout.

4.4.4 Souhrnný závěr vnějšího prostředí

Při hodnocení vnějšího prostředí jsem použila Porterův model pěti sil, Analýzu STEP a Analýzu atraktivity čínského trhu. Budějovický Budvar je třetím největším producentem piva na domácím trhu. Český trh je však malý a vykazuje trend stagnace.

Jednou z možností jak svoji produkci stále rozvíjet a zvyšovat je vstup na nový trh v zahraničí. Čínský trh je všeobecně považován za velmi perspektivní. Je to globálně největší a zároveň nejrychleji rostoucí pивní trh na světě. Přestože spotřeba piva na hlavu je tam zatím relativně nízká, zhruba 28 l na hlavu/rok, je do roku 2010 očekáván nárůst konzumace piva až o 30%. To vzhledem k počtu obyvatel představuje objem nejméně 60 miliónů hektolitřů.

Budějovický Budvar na tento trh dosud neexpandoval kvůli známkoprávním sporům s americkou firmou Anheuser – Busch, držitelem značky Budweiser. Až po devíti letech snahy vstoupit na čínský trh Budějovický Budvar uspěl u Vrchního lidového soudu v Pekingu, který povolil registraci ochranných známek „Budějovický Budvar“ v Číně.

V posledních letech se také zvyšuje poptávka po dražších importovaných pivech, zejména ve velkých městských aglomeracích. Ekonomika posiluje a kupní síla obyvatelstva se postupně zvyšuje. Na základě toho roste i poptávka po kvalitním značkovém zboží z dovozu.

Hlavně kvůli nevyhovující legislativě vznikají na čínském trhu problémy s korupcí, dodržením platebních podmínek a ceny, bonitou partnera, byrokracií a technickými překážkami. Rizikem čínského trhu může být také jeho odlišnost prostředí od domácího a odlišná mentalita lidí.

Na tak velkém trhu je složité vyhledat prototyp cílového zákazníka. Chutě i preference se samozřejmě odlišují. Proto je úspěch značky považován za regionální. Nejbohatší městské části jsou již přesyceny konkurencí. Největší podíl na trhu mají místní firmy a nejmenší podíl se připisuje firmám dovážejícím. Uprostřed úspěchu jsou podniky s licenčně vařeným pivem. Nejsilnější konkurent Pivovar CR Snow vlastní 15% podíl na trhu. Pivovary s vysokým podílem na trhu jsou mnohdy alespoň částečně vlastněny zahraničními subjekty. Rozhodující podíl vlastní SAB Miller a Anheuser - Busch.

4.5 SWOT analýza

Pro zhodnocení pozice firmy, jejích předností a nedostatků jsem vypracovala dotazník, který jsem předložila zaměstnancům firmy. Vytipovala jsem určité silné a slabé stránky, příležitosti podniku a jeho hrozby na čínském trhu. Podle stupnice poté zaměstnanci hodnotili vliv jednotlivých faktorů na postavení podniku (1 – nejsilnější, 5 – nejslabší).

Tabulka 10: Výsledky dotazníkového šetření – silné stránky

SILNÉ STRÁNKY	POŘADÍ	
	v %	dle důležitosti
Ochranná známka Budweiser Budvar	97	1
Moderní zařízení	92	2
Technologická vybavenost	92	2
Dlouholeté zkušenosti s exportem	90	3
Dobře definovaná cílová skupina spotřebitelů	88	4
Významný podíl na trhu domácím i zahraničním	85	5
Zisk	85	5
Kvalifikovaný personál	80	6
Propagace a reklama	72	7
Sociální zabezpečení zaměstnanců	72	7
Schopnost čelit konkurenci	68	8
Jasně řídicí kompetence	62	9

Zdroj: Vlastní šetření

Z výše uvedené tabulky lze vyčíst, že nejsilnější stránkou firmy je podle zaměstnanců ochranná známka Budweiser Budvar. Toto potvrzuje i ocenění „Superbrand České republiky“⁵ za rok 2006, které značka Budweiser Budvar obdržela. Zařadila se tak do prestižního seznamu mezi 100 nejvýznamnějších značek v České republice. Vynikající celosvětovou pověst značky Budweiser Budvar potvrdila i britská organizace Superbrands, která Budweiser Budvar v letech 2004 a 2006 uvedla v prestižním

⁵ Seznam sestavila nezávislá porota složená z předních českých i mezinárodních odborníků v oblasti brandingů a hodnoty značek. Porota vybírala z více než 2000 značek, které jsou aktivní na českém trhu. V aktuálním seznamu superznaček fungujících na českém trhu figurují například Apple, Coca-Cola, DHL, ING, Mattoni, Microsoft nebo Škoda.

seznamu „Coolbrands“, který zahrnuje značky udávající aktuálně tón životnímu stylu ve Spojeném království. Další vysoce hodnocenou silnou stránkou je moderní a technologická vybavenost. Mezi další přednosti patří dlouholetá zkušenost firmy s exportem. Pro podnik je to tak dobrý základ pro rozšiřování trhu do zahraničí. Do první pětičky silných stránek patří také dobře definovaná cílová skupina. Tato cílová skupina má vliv na tržním podílu podniku na trhu. Plynulý a úspěšný chod podniku by se neobešel bez kvalifikovaného personálu.

Tabulka 11: Výsledky dotazníkového šetření – slabé stránky

SLABÉ STRÁNKY	POŘADÍ	
	v %	dle důležitosti
Neustálá nejistota v privatizaci podniku	93	1
Silná konkurence na domácím trhu	90	2
Dlouholeté soudní spory o značku	83	3
Vysoká fluktuace zaměstnanců	70	4
Vysoké náklady na provoz	65	5
Nízké mzdy	62	6
Neustálá modernizace a technický vývoj v odvětví	57	7
Dlouhá pracovní doba	43	8
Neplnění smluv, závazků	25	9
Nedostatečná obliba značky u cílové skupiny spotřebitelů	18	10

Zdroj: Vlastní šetření

Mezi nejslabší stránky podniku zaměstnanci zařadili neustálou nejistotu jeho privatizace. Tato nejistota se odráží v sociálních jistotách zaměstnanců. Tato privatizace by s největší pravděpodobností znamenala prodej americkému konkurentovi Anheuser-Busch. Tento tah by vyvolal rozsáhlé změny. Americká společnost o tento krok usiluje z důvodu pohlcení konkurence. Vlastní celosvětovou síť licenčních pivovarů. Toto by se promítlo v exportu Budějovického Budvaru, který by se od této chvíle pravděpodobně vyvážel pouze do okolních zemí (Slovensko, Polsko, atd.). V zemích jako je právě Čína nebo Rusko by americká firma obchodovala na trhu s vlastním pivem vařeným licenčně. Dalším vysoce umístěným faktorem popisujícím nedostatky podniku

je silná konkurence na domácím trhu. V současné době se Budějovický Budvar nachází na třetí příčce v produkci. První místo zaujímá značka Plzeňského Prazdroje vlastněná korporací SAB Miller a druhou Staropramen vlastněný taktéž korporací skupiny Inbev. Na třetí příčce se umístil faktor dlouholetých soudních sporů o značku. Podle názoru zaměstnanců mezi významné slabé stránky patří vysoká fluktuace zaměstnanců, která může být zapříčiněna neodpovídajícím platovým ohodnocením nebo opět sociální nejistotou zaměstnanců.

Tabulka 12: Výsledky dotazníkového šetření – příležitosti na zahraničním trhu (Čína)

PŘÍLEŽITOSTI	POŘADÍ	
	v %	dle důležitosti
Úspěšné proniknutí na čínský trh	74	1
Využití image značky Budějovický Budvar	62	2
Prezentace na prestižních akcích (Olympijské hry 2008, Světová výstava 2010)	53	3
Rozvoj cestovního ruchu a turismu do Číny	42	4
Zvýšení poptávky	31	5
Snížení nákladů z rozsahu	23	6
Změna preference v chuti piva místních obyvatel	19	7

Zdroj: Vlastní šetření

Největší část dotázaných shledává příležitostí možnost úspěšného vstupu na čínský trh. 62% spoléhá na věhlasné jméno značky. Na čínském trhu bude pivo prodáváno pod značkou Budějovický Budvar, a to navíc v upravené formě, vzhledem k obtížnému vyslovení tohoto názvu pro čínské obyvatelstvo. Značkou Budweiser se v Číně prezentuje americká společnost Anheuser - Busch. Rozvoj cestovního ruchu a turismu do Číny se umístil na čtvrtém místě, oproti předpokladu změně preferencí v chuti místních obyvatel, která se umístila až na posledním místě. Z tohoto lze předběžně odvodit hlavní cílová skupina – turisté. Na předposledních místech se umístilo zvýšení poptávky, které by vedlo k růstu produkce, a snížení nákladů z rozsahu.

Tabulka 13: Výsledky dotazníkového šetření – hrozby na zahraničním trhu (Čína)

HROZBY	POŘADÍ	
	v %	dle důležitosti
Rostoucí konkurence	76	1
Vysoká cena Budějovického Budvaru oproti místním čínským značkám	61	2
Již zaběhlá strategie a image místních značek	55	3
Neustálá modernizace a technický vývoj v odvětví	39	4
Preference čínského piva	34	5
Korupce	23	6
Nevyhovující legislativa	15	7
Možné přehřátí ekonomiky a následný pokles růstu (předpověď pro Čínu od banky Morgan Stanley)	12	8

Zdroj: Vlastní šetření

Největší hrozbou jakéhokoli podniku je konkurence. Na čínském trhu piva je pro export Budějovického Budvaru důležité rozdělit konkurenty na místní, na importéry a na ty, kteří prodávají licenčně vařené pivo. Místní pivo je levné, chuťově výrazně odlišné od českého a zákazníky preferované. Licenčně vařené pivo je cenově mezi pivem místním a importovaným. Chuťově se liší od originálu, lze ho snadněji přizpůsobit chuti a přání místních zákazníků. Pivo importované je nejdražší a nemusí odpovídat chuťovým požadavkům místních obyvatel. V dnešní době změn je pro firmy důležité udržet krok s dobou. Dochází k neustálému vývoji v technologiích. Tento vývoj je třeba neustále sledovat, reagovat na změny a porovnávat technologie svých konkurentů.

Čínský trh přináší pro nově vstupující firmy mnoho hrozeb a rizik. Nejedná se pouze o nedostatečnou legislativu a korupci, uvedenou v dotazníku, ale pro investory to může být i nebezpečí ochrany duševního vlastnictví, pracovní síly, devizového rizika, kriminality. K ochraně od většiny z těchto hrozeb nám může dopomoci obchod přes prověřenou, zkušenou a trhu znalou osobu.

Největší obavu mají zaměstnanci z již uvedené konkurence, se kterou souvisí jednak vysoká cena budějovického importu, a jednak již zavedená strategie stávajících firem na trhu. Legislativě, ani poklesu ekonomiky nepřikládají vysokou důležitost.

Schéma 3 : Konečné zpracování metody SWOT

SWOT	INTERNÍ FAKTORY	Silné stránky: - Ochranná známka - Moderní zařízení - Technologie - Zkušenosti s exportem - Cílová skupina	Slabé stránky: - Nejistota privatizace - Konkurence - Soudní spory o značku - Fluktuace zaměstnanců - Náklady	
	EXTERNÍ FAKTORY			
	Příležitosti na trhu : - Proniknutí na prestižní trh - Image firmy - Prezentace - Cestovní ruch	4	<i>Ofenzivní podnikatelský přístup (SO)</i>	<i>Postupový podnikatelský přístup (WO)</i>
	Nebezpečí na trhu : - Silná konkurence - Vysoká cena na cílovém trhu Fungující strategie konkurence	3	<i>Poloofenzivní podnikatelský přístup (ST)</i>	<i>Boj o přežití (WT)</i>

Zdroj: Vlastní šetření

Dílčí závěr informací o firmě:

Z metody SWOT vyplývá, že nejsilnější stránkou ve firmě je její mezinárodně známá ochranná známka, moderní vybavení nejen výrobního úseku, ale celého podniku, kvalitní technologie. Výraznou předností jsou dlouholeté zkušenosti s exportem, který tvoří téměř polovinu odbytu. Další silnou stránkou je dobře zvolená cílová skupina

spotřebitelů. Mezi nejslabší stránky patří již dlouhodobě nejistota privatizace, která by samozřejmě měla dopad na celkový chod a hospodářské výsledky společnosti. Toto se samozřejmě odráží i na hodnocení zaměstnanců, kteří necítí tak stabilní sociální jistotu. Na každém trhu je důležitý konkurenční boj a pro podnik je důležité získávat, co nejvíce konkurenčních výhod. Na trhu piva je po celém světě tvrdý konkurenční soubor, ovlivňovaný gigantickými mezinárodními skupinami. Zdlouhavé soudní spory jsou taktéž jednou z vysoce hodnocených slabých stránek. S pracovním zázemím zaměstnanci problém víceméně nemají. Mzdy za nízké nepovažují, ani pracovní doba se jim nezdá neúměrná. Za příležitost na zahraničním trhu, konkrétně tedy na čínském, můžeme považovat už úspěšné proniknutí na tento celosvětově uznávaný pивní trh. Vhodnou příležitostí k úspěchu může být využití image značky. Další vysoce ohodnocenou příležitostí je prezentace firmy na prestižních akcích, jako jsou například Olympijské hry 2008 v Pekingu. Nejvyšší pozici z ohrožení přicházejícího z nového trhu je opět konkurence, která na čínském trhu bojuje hlavně prostřednictvím cenových válek. Z tohoto důvodu považují dotazovaní za další nebezpečnou hrozbu vysokou cenu exportovaného piva. Z výsledků metody SWOT vyplývá, že firma má všechny předpoklady k uplatnění ofenzivního podnikatelského přístupu. Je to dokumentováno výrazně převažujícími silnými stránkami i příležitostmi na trhu.

4.6 Vstup firmy Budějovický Budvar, n. p. na čínský trh

4.6.1 Navrhovaná strategie

SWOT analýza prokázala ofenzivní podnikatelský přístup, který představuje v tržním prostředí strategická opatření útočné povahy. Tyto strategie jsou ve většině případů orientovány růstově. Větší zastoupení mají na atraktivních trzích nebo na atraktivních segmentech trhu. Obecně přispívají k růstu prodejního obrátu, zvýšení tržního podílu, ovlivňují ziskovou výkonnost a konkurenční pozici podniku. Typickou výraznou ofenzivní strategií je:

- *Strategie vývoje trhu* (z Ansoffovy matice jsou to kritéria stávajících výrobků a nového trhu)

Touto strategií pivovar zasahuje nové segmenty, získá čínský trh a bude se snažit substituovat výrobky konkurence čínského trhu. Strategie pronikání na nové trhy se řadí k těm riskantnějším. Lze předpokládat, že po určitou dobu nepřinese příspěvek k marketingové výkonnosti. Má tedy spíše dlouhodobý charakter.

Cíle:

- Úspěšné proniknutí na trh
- Nabízet kvalitní produkt na novém vysoce perspektivním zahraničním trhu
- V budoucnu získat určitý tržní podíl

Segmentační strategie

Vzhledem k nasazení vysoké ceny bude oslovena tato cílová skupina:

- bohatí lidé
- obyvatelé měst
- turisté

V roce 2006 patřila Čína mezi top deset zemí s nejrychleji rostoucím počtem velmi bohatých lidí – o 7,8%. Průměrný roční čistý příjem činil 11.759 CNY. Avšak celkový průměr nám toho moc neřekne. Stále více se totiž v Číně otevírají pomyslné nůžky mezi „chudými“ venkovskými rolníky a „bohatými“ obyvateli měst. Podle čínských statistik na venkově žije 75,87 milionů osob, které mají za celý rok čistý příjem nižší než 924 CNY (cca 112 USD).

- městské obyvatelstvo: 41,8%
- venkovské obyvatelstvo: 58,2%

Předpokládaný vývoj turistického ruchu slibuje, že Čína se do roku 2010 stane jedním z největších turistických center na světě. V roce 2010 by podle odhadů vlády mělo zemi navštívit 64 milionů turistů, což by Čínu podle návštěvnosti zařadilo na třetí příčku na světě. Příjmy z turistiky by měly činit 42,6 miliardy dolarů. (Státní úřad pro turistiku)

Výsledky za rok 2006 potvrdily rozvoj turistiky. Počet příjíždějících turistů byl 124,94 milionů, z toho 22,21 milionu byli zahraniční turisté. Nárůst oproti minulému roku – 3,9%. Příjem peněz z mezinárodní turistiky dosáhl 33,95 miliardy USD (růst o 15,9%).

Strategie řízení značky

Firma se pokusí adaptovat na místní podmínky. Pivo se na čínském trhu bude prodávat pod upraveným názvem Budějovický Budvar. Vzhledem ke složité výslovnosti, bude název adaptován čínskému jazyku. Pod značkou Budweiser na čínském trhu působí americký konkurent Anheuser Busch.

4.6.2 Forma vstupu na čínský trh

Šéf Českého svazu pivovarů a sladoven Jan Veselý míní, že výhodnější je založit v Číně pivovar, než tam pivo vyvážet: "Převážíte totiž hlavně vodu, to se nevyplatí. Zhruba do deseti let vidím v Číně velký prostor pro licenční výrobu našich značek."

Avšak tímto se Budějovický Budvar řídit nemůže. Na produktech Budějovického Budvaru je uvedeno PGI⁶, což zaručuje výrobu na jediném místě na světě (České Budějovice; Budwies). Proto tedy musíme zvolit jednu z forem „Vývoz a dovoz zboží a služeb“.

Tabulka 14: Forma vstupu – prostřednický vztah

Prostřednický vztah	
„Výhody“	„Nevýhody“
<ul style="list-style-type: none">• přenesení rizik na prostředníka (politických, inkasních, kurzových, změny poptávky)• prostředník sám nalezne odběratele na zahraničním trhu• pracuje místo specializovaného střediska v podniku	<ul style="list-style-type: none">• ztráta kontaktu s cílovým trhem• ztráta kontroly nad použitou distribucí• ztráta kontroly nad cenami, za které jsou výrobky prodávány na zahraničních trzích• mezičlánek navíc, pokud podnik má oddělení zahraničního obchodu

Zdroj: Vlastní šetření

⁶ Protected Geographical Identification

Tabulka 15: Forma vstupu – Smlouva o výhradním prodeji

Smlouva o výhradním prodeji	
<i>„Výhody“</i>	<i>„Nevýhody“</i>
<ul style="list-style-type: none"> • osvědčené distribuční cesty odběratele • odběratel z cílového trhu, tedy jedinečná znalost tohoto trhu (cenovou hladinu, vztahy, konkurenci, zákazníky) • zabezpečení služeb (doprava, marketingová komunikace) • ve smlouvě může být uveden vztah prodejce k ostatním. Nejlepší variantou je začlenění se do portfolia prestižních zahraničních značek. Smlouva může obsahovat podmínku o tom, že exkluzivní odběratel nesmí spolupracovat s jiným českým pivovarem • široké portfolio značek odběratele je výhodou z pohledu prestiže při nabízení produktu odběratelům (hyper marketům, restauracím) 	<ul style="list-style-type: none"> • možnost pouze jednoho exkluzivního odběratele • nekvalifikovaný odběratel může zabránit dalšímu rozvoji produktu na trhu

Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka 16: Forma vstupu – Smlouva o obchodním zastoupení

Smlouva o obchodním zastoupení	
<i>„Výhody“</i>	<i>„Nevýhody“</i>
<ul style="list-style-type: none"> • lze využívat služeb více obchodních zástupců 	<ul style="list-style-type: none"> • obchodní zástupce může uzavřít smlouvu s více klienty, proto je důležité dávat pozor, jaký vztah navazuje s konkurenčními značkami – hlavně se značkami stejného původu země • neosobní vztah vývozce a dovozce

Zdroj: Vlastní šetření

Dílčí závěr:

Jisté omezení značky nabízí zaměřit se na formy vstupu na zahraniční trh pouze v oblasti *vývoz a dovoz*. Nezbytností bylo porovnání výhod a nevýhod jednotlivých forem, s přihlédnutím k tomu, pro jaký typ podniku bude vývoz poskytován. Budějovický Budvar je na českém trhu silná firma a zahraniční oddělení je nedílnou součástí jejího provozu. Z tohoto důvodu nebyla brána v potaz možnost prostřednických vztahů. Smlouva o obchodním zastoupení byla vyloučena z důvodu smluvních podmínek, které povolují obchodnímu zástupci uzavírat smlouvy s dalšími jakýmkoli konkurenty. Pokud se jedná o prestižní konkurenci, která tvoří portfolio zástupce, jedná se samozřejmě o výhodu, neboť tento zástupce působí na další odběratele (supermarkety, restaurace, atd.) na úrovni a samozřejmě image našeho produktu taktéž stoupá. Konkurence, která v dnešní době zaujímá určitý podíl na trhu, pro Budějovický Budvar samozřejmě není srovnatelnou konkurencí, neboť v počátku vstupu na čínský trh nelze počítat s radikálním ovládnutím trhu. Nežádoucí konkurencí v portfoliu obchodního zástupce by byl český produkt. Původ země může lehce zaměnit produkty dvou pivovarů v očích jak odběratelů, tak konečných zákazníků.

Jako nejvhodnější formu vstupu tedy můžeme zvolit „exkluzivního odběratele“ na základě „Smlouvy o výhradním prodeji“. Tato smlouva pro podnik znamená, že zboží ve smlouvě určené nesmí dodávat jiné osobě než výhradnímu odběrateli. Smlouva je uzavřena písemně a obsahuje identifikaci druhu zboží, na které se smlouva vztahuje.

Exkluzivní odběratel Budějovického Budvaru se již dlouhodobě specializuje na dovoz německých piv na čínský trh (např. Erdinger).

Výhody, které pro Budějovický Budvar vyplývají:

- rychlý vstup na zahraniční trh díky možnosti prodeje zboží v již vybudovaných distribučních cestách a zkušenostem odběratele,
- široké portfolio produktů odběratele – výhoda image při nabídce a prodeji,

- ve smlouvě ukotvit zákaz dovozu jiného českého piva prostřednictvím tohoto odběratele,
- snížené riziko neúspěchu (podnik se nemusí obávat legislativy, korupce... – smluvně ošetřeno)
- smlouva o výhradním prodeji často slouží jako určitý test potenciálu zahraničního trhu,
- odběratel zajistí přepravu,
- odběratel zajistí reklamu.

4.6.3 Aplikace marketingového mixu

„Výrobek“

Čínské pivo je většinou málo výrazné, spíše nasládlé chuti, velmi světle žluté barvy, a i pěna jemnější. Obsah alkoholu je obvykle 4%. Opět je nutná zmínka o kultuře pití piva v Číně, která není příliš vyvinutá a Číňané pijí pivo spíše na žízeň. Co se týče lahví, ve kterých je pivo prodávané, Číňané preferují množství 0,33l. Dále se na čínském trhu můžeme setkat s objemem lahve 0,64 l. Spotřebitelé dávají přednost pivu v lahvích před pivem točeným.

V dohledné době bude Budějovický Budvar vyvážen na čínský trh výhradně světlý ležák Budweiser Budvar – 5% obsahu alkoholu v lahvích o objemu 0,33l. Tento typ piva je nejčastěji exportovaným pivem z celého sortimentu Budějovického Budvaru. Navíc patří mezi nejznámější české značky ve světě a všude se prodává jako prémiová značka, která patří vždy mezi nejdražší na trhu.

„Cena“

Pivo Budějovického Budvaru bude na čínském trhu patřit do nejvyšší cenové kategorie, a to za 30 – 40 RMB za třetinku.

Pro srovnání:

Místní pivo – Tsingtao 0,5l = 8 – 10 RMB

Licenční pivo – Tiger 0,5l = 10 – 12 RMB

Importované pivo – Erdinger 0,5 l = 20 - 30 RMB

Budějovický Budvar = 30 - 40 RMB

„Distribuce“

Ve vztahu exportéra a importéra se z hlediska distribuce bude jednat o paritu **FCA Budějovický Budvar n. p.** Z čehož vyplývá, že importér si dopravu sjednává sám a taktéž hradí hlavní přepravné.

Zboží je standardně naloženo do kontejneru a pozemní cestou se přepraví do německého přístavu. Odtud se přepraví lodí do čínského přístavu v Šanghaji. Distributorské sklady v Číně vlastní importér, odkud následně zboží rozváží. Pivo se bude prodávat ON trade (hypermarkety, supermarket, samoobsluhy) nebo OFF trade (hotely, restaurace, caffè).

1. Prodávající splní své povinnosti dodáním zboží, celně odbaveného pro vývoz, dopravci, kterého jmenoval kupující a to na sjednaném místě (České Budějovice).
2. Pozemní doprava (silniční, železniční) do Hamburku.
3. V Hamburku kontejner podléhá opětovné kontrole a je naložen nalod'.
4. Po dopnutí lodi do Shangaje je kontejner vyložen z lodi a rovnou na parkovišti naložen na přistavený návěs. Silniční dopravou se kontejner dostane až do distribučního skladu, kde podléhá kontejner dalšímu celnímu řízení, zboží se proclí, uvolní se do volného oběhu. Poté lze zboží spotřebovat.
5. Rozvoz odběratelem.

Schéma 4: Trasa rozvozu mezi přístavy



Zdroj: www.hanjin.com

Doba přepravy cca 42 dní (Z Českých Budějovic do Šanghaje)

„Marketingová komunikace“

Veškerou reklamu si zajišťuje importér sám na místě. Podpora pivovaru bude zpočátku pouze ve formě odesílání POS materiálů.

5 Závěr

Diplomová práce byla zpracována pro firmu Budějovický Budvar, n. p. Cíl vymezoval požadavek zhodnocení možností a strategií vstupu firmy na zahraniční trh. Dílčím cílem bylo zpracovat informace o firmě a cílovém trhu takovým způsobem, aby bylo možno posoudit, zda je strategie, kterou podnik preferuje, vyhovující, či zda by šla provést její modifikace nebo úplná změna. Dalším dílčím cílem bylo pak případné navržení této úpravy nebo změny strategie.

V části zabývající se teoretickými východisky jsem shromáždila a zpracovala všechny potřebné informace týkající se dané problematiky. Tyto poznatky mi umožnily postupovat při vypracování další části diplomové práce.

K posouzení současného stavu Budějovického Budvaru byla provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí na současném trhu a na trhu cílovém. Na domácím trhu má Budějovický Budvar silné postavení hlavně díky kvalitě a širokému portfoliu, tradici, propagaci, značné aktivitě při spolupřádání, sponzorování společenských a kulturních akcí. Předností pivovaru byla vždy velmi známá značka po celé České republice. Nicméně spotřeba piva na českém trhu stagnuje a navíc z pohledu konkurence trh ovládají obrovské mezinárodní koncerny, které skupují jednotlivé pivovary. Významným faktorem prosperity se do budoucna pro české producenty stane rostoucí objem exportu.

Za pomoci SWOT analýzy provedené formou dotazníkového šetření zaměstnanců BB byly vyhodnoceny slabé a silné stránky společnosti, její příležitosti a hrozby na cílovém trhu. Z výsledků vyplynulo, že BB má všechny předpoklady k uplatnění ofenzivní podnikatelské strategie.

Cílový trh byl zhodnocen prostřednictvím analýzy Porterova modelu, STEP analýzy a analýzy atraktivity odvětví. Odvětví pivovarnictví na čínském trhu je nadprůměrně atraktivním. Ovšem ačkoli je tento trh globálně největší a zároveň nejrychleji rostoucím

pivním trhem na světě, cesta k prosazení se je více než obtížná. Konkurence na trhu je velice silná, navíc 80% Číňanů preferuje pivo čínské, které je od českého piva velice odlišné. V oblasti spotřebitelů jsou velké socioekonomické rozdíly, což má velký vliv na cílovou skupinu.

Na základě provedených analýz a informací, poskytnutých zaměstnancem Budějovického Budvaru, byla poté popsána navrhovaná strategie. Definovány byly základní strategické cíle, vyjadřující další rozvoj a směry, kterými se bude firma ubírat v rámci čínského trhu. Strategií dochází k vývoji trhu, což znamená proniknutí stávajících výrobků na nové trhy. Tato kapitola se zabývala taktéž segmentační strategií, kde byla vymezena cílová skupina a dále pak strategií řízení značky.

Dalším krok v navrhované části bylo porovnání výhod a nevýhod jednotlivých forem vstupu na čínský trh. Ačkoli vývoz je v této oblasti tou nejdražší variantou, porovnání musela být soustředěna pouze do této oblasti. Značka PGI, uvedená na produktech Budějovického Budvaru, potvrzuje originální původ a výrobu zboží. Licenční výroba tedy není možná. Z porovnaných možností jako nejlepší forma vstupu vyšla přes exkluzivního odběratele. V posledním kroku byl aplikován marketingový mix do použité strategie a do zvolené formy vstupu.

Budějovický Budvar je celkově možno hodnotit jako firmu stabilní, což ji umožňuje rozšiřovat aktivity v oblasti exportu. Dostatek finančních zdrojů podniku dovoluje neočekávat z proniknutí na nový trh okamžitý zisk, ale spíše strategicky budovat postavení na cílovém trhu v budoucnu.

6 Summary

Topic of this diploma work was: „An entrance of chosen company to the new foreign market“. Principal aim of this work was an evaluation of possibilities and strategies for an entrance on a target market. Partial aim was information processing about a company and target market. Information had to be processed in that way to consider a favoured strategy as the most convenient or if it better to do some strategy modification.

Work was drawn up in co-operation with a company Budějovický Budvar, n. p., which is engaged in production of beer. Selected market was China, where this company penetrated at the beginning of the year 2008.

Czech beer market is under the power of the strong international concerns and a consumption of beer stagnate. These are the most important reasons to do an export activity.

The perspective of a target market I surveyed with analysis: Porter's model of five powers, STEP analysis and an analysis of attractiveness of a branch. By Porter's model was described a competition environment at china market and STEP analysis explains macro economic environment, social-cultural environment, political environment and degree of technological maturity.

China market proves like very perspective because of its huge area and population. On the other side the company has to count with stiff competition, bad legislation in this country and the most important is a stand of consumers which prefer china beer in 80%.

Stability of a company and its opportunity and threats are described by SWOT analysis. Employee of BB were undergone my research and helped me with this method. SWOT

analysis showed that company Budějovický Budvar can apply an offensive business strategy of market development.

7 Seznam použité literatury

- Boučková, J. a kol., Marketing. Praha: C. H. Beck, 2003, 432 s., ISBN 80-7179-577-1.
- Boyer, A., Hronová, S., Machková, H. Stručný výkladový slovník managementu. 1. vyd. Praha: HZ, 1995. 165 s. ISBN 80-901918-5-1.
- Čichovský, L.: Marketing zahraničního obchodu. Praha: Radix, 1997, 332 s., ISBN 80-86031-07-1.
- Hándl, J., Janatka, F., Novák, R. Obchodní operace ve vývozu a dovozu. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1999. 406 s. ISBN 80-85963-94-9.
- Jobber, D., Lancaster G.: Management prodeje. Praha: Computer Press, 2001, 431 s., ISBN 80-7226-533-4.
- Kotler, P., Armstrong, G.: Marketing. Praha: Grada Publishing, 2004, 855 s., ISBN 80-247-0513-3.
- Kozel, R.: Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada Publishing, 2006, 277 s., ISBN 802470966X.
- Kyncl, J., Becková, H.: Mezinárodní obchodní politika. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2000, 86 s., ISBN 80-7194-284-7.
- Machková, H.: Mezinárodní marketing. Praha: Grada Publishing, 2006, 205 s., ISBN 80-247-1678-X.
- Machková, H.: Mezinárodní marketing. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998, 191 s., ISBN 80-7079-322-8.
- Machková, H., Černohlávková, E., Sato, A. a kol.: Mezinárodní obchodní operace. Praha: Grada Publishing, 2007, 242 s., ISBN 978-80-247-1590-2.
- Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M. a kol.: Mezinárodní obchod a marketing. Praha: Grada Publishing, 2002, 266 s., ISBN 80-247-0364-5.
- Ollivier, A., Dayan, A., Ourset, R.: Mezinárodní marketing. Praha: HZ, 1996, 118 s., ISBN 80-86009-09-2.
- Pouzarová, I. Mezinárodní obchod: (vybrané kapitoly). 1. vyd. České Budějovice: JU ZF České Budějovice, 1998. 141 s. ISBN 80-7040-303-9.

Smejkal, V., Rais, K.: Řízení rizik. Praha: Grada Publishing, 2003, 270 s., ISBN 80-247-0198-7.

Světlík, J.: Marketing pro evropský trh. Praha: Grada Publishing, 2003, 242 s., ISBN 80-247-0422-6.

Váchal, J.: Strategický management. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2001, 156 s., ISBN 80-72-24-886-8.

Miller, K.D.: Framework for Interated Risk Management in International Business. Journal of International Business Studies. 1992, roč.23, č.2, str. 311-331.

Inernetové odkazy:

www.budvar.cz
www.businessinfo.cz
www.cspas.cz
www.czechtrade.cz
www.czso.cz
www.modernirizeni.ihned.cz
www.marketingovenoviny.cz
www.pivovary.info
www.qmagazin.cz

8 Seznam tabulek, schémat a grafů

Tabulky:

Tab. 1:	Kategorizace rizik
Tab. 2:	Základní finanční údaje BB
Tab. 3:	Produkce BB
Tab. 4:	Výstav piva v ČR
Tab. 5:	Spotřeba piva v ČR na osobu
Tab. 6:	Vlastníci pivovarů v ČR
Tab. 7:	České pivovary s nejvyšším podílem na exportu
Tab. 8:	Základní makroekonomické ukazatele ČLR
Tab. 9:	Analýza atraktivity odvětví pivovarnictví ČLR
Tab. 10:	Výsledky dotazníkového šetření – silné stránky
Tab. 11:	Výsledky dotazníkového šetření – slabé stránky
Tab. 12:	Výsledky dotazníkového šetření – příležitosti na zahraničním trhu (Čína)
Tab. 13:	Výsledky dotazníkového šetření – hrozby na zahraničním trhu (Čína)
Tab. 14:	Forma vstupu – Prostřednický vztah
Tab. 15:	Forma vstupu – Smlouva o výhradním prodeji
Tab. 16:	Smlouva o obchodním zastoupení

Grafy:

Graf 1:	Vývoz piva z ČR v letech 1950 - 2006
Graf 2:	Významní čeští exportéři piva ČR
Graf 3:	Vývoj výstavu produkce BB
Graf 4:	Nejsilnější konkurenti na čínském trhu piva v kategorii importu
Graf 5:	Tržní podíly pivovarů na čínském trhu

Schémata:

Schéma 1: Míra rizika jednotlivých typů vstupu na zahraniční trh

Schéma 2: Porterův model pěti sil

Schéma 3: Konečné zpracování metody SWOT

Schéma 4: Trasa rozvozu mezi přístavy

9 Přílohy

Příloha 1: Rozvaha k 31. 12. 2006

Příloha 2: Výkaz zisků a ztrát

Příloha 3: Přehled významných ocenění BB od roku 2000

ROZVAHA V PLNÉM ROZSAHU

K 31.12.2006
 (v celých tisících Kč)

Označ.	Název řádku	Účetní období			
		sledované			minulé
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	6 999 160	-2 799 681	4 199 479	3 955 583
B.	Dlouhodobý majetek	4 777 642	-2 739 038	2 038 604	2 049 930
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	84 687	-37 914	46 773	56 179
3.	Software	73 101	-36 813	36 288	51 665
4.	Ocenitelná práva	10 041	-1101	8 940	4 514
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	1545	0	1545	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	4 589 304	-2 696 320	1 892 984	1 969 007
1.	Pozemky	149 961	0	149 961	149 961
2.	Stavby	1 420 748	-356 048	1 064 700	1 101 317
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	2 993 526	-2 340 272	653 254	697 699
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	332	0	332	332
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	24 737	0	24 737	19 698
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	103 651	-4 804	98 847	24 744
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	25 203	-4 044	21 159	21 894
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	2 850	-760	2 090	2 850
4.	Půjčky a úvěry - ovl.a řídicí osoba, podst.vliv	75 598	0	75 598	
C.	Oběžná aktiva	2 067 593	-60 643	2 006 950	1 758 600
C. I.	Zásoby	298 567	-6 500	292 067	302 582
1.	Materiál	193 833	-6 500	187 333	195 048
2.	Nedokončená výroba a polotovary	79 137	0	79 137	77 319
3.	Výrobky	15 032	0	15 032	19 266
5.	Zboží	10 565	0	10 565	10 949
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	55 025	0	55 025	968
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	10	0	10	968
7.	Jiné pohledávky	55 015	0	55 015	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	510 621	-54 143	456 478	465 158
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	431 207	-54 143	377 064	384 524
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	23 261	0	23 261	
6.	Stát - daňové pohledávky	22 107	0	22 107	46 485
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	17 297	0	17 297	8 309
8.	Dohadné účty aktivní	55	0	55	20 543
9.	Jiné pohledávky	16 694	0	16 694	5 297
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	1 203 380	0	1 203 380	989 892
1.	Peníze	8 614	0	8 614	5 963
2.	Účty v bankách	697 772	0	697 772	983 929
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	496 994	0	496 994	0
D. I.	Časové rozlišení	153 925	0	153 925	147 053
1.	Náklady příštích období	9 002	0	9 002	12 524
2.	Komplexní náklady příštích období	144 730	0	144 730	134 441
3.	Příjmy příštích období	193	0	193	88
	Kontrolní číslo	27 842 715	-11 198 724	16 643 991	15 675 279

Označ.	Název řádku	Účetní období	
		sledované	minulé
	PASIVA CELKEM	4 199 479	3 955 583
A.	Vlastní kapitál	3 788 206	3 543 078
A. I.	Základní kapitál	2 100 000	2 100 000
1.	Základní kapitál	2 100 000	2 100 000
A. II.	Kapitálové fondy	62 882	-922
2.	Ostatní kapitálové fondy	2 920	2 920
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	59 962	-3 842
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	65 657	64 561
1.	Zákonný rezervní fond	58 545	58 545
2.	Statutární a ostatní fondy	7 112	6 016
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	1 375 797	1 210 851
1.	Nerozdělený zisk minulých let	1 375 797	1 210 851
A. V.	Výsledek hospodaření běžného úč.období	183 870	168 588
B.	Cizí zdroje	410 838	412 189
B. II.	Dlouhodobé závazky	168 423	145 749
10.	Odložený daňový závazek	168 423	145 749
B. III.	Krátkodobé závazky	242 415	266 440
1.	Závazky z obchodních vztahů	79 267	93 483
5.	Závazky k zaměstnancům	12 181	10 767
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdr.pojištění	6 930	6 562
7.	Stát-daň. závazky a dotace	9 058	9 363
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	98 978	93 081
10.	Dohadné účty pasivní	35 967	53 151
11.	Jiné závazky	34	33
C. I.	Časové rozlišení	435	316
1.	Výdaje příštích období	435	316
	Kontrolní číslo	16 613 611	15 653 428

Budweiser
Budvar
Karoliny Světlé 4
370 21 České Budějovice

Sestaveno dne : 4.4.2007

Podpisový záznam :



VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY V PLNÉM ROZSAHU
(DRUHOVÉ ČLENĚNÍ)

K 31.12.2006
(v celých tisících Kč)

Označ.	Název řádku	Skutečnost v účetním období	
		sledovaném	minulém
I.	Tržby za prodej zboží	51 046	55 816
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	43 195	48 130
+	Obchodní marže	7 851	7 686
II.	Výkony	1 959 450	1 951 076
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 959 338	1 930 589
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	112	20 487
B.	Výkonová spotřeba	1 157 057	1 188 741
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	635 118	623 576
B. 2.	Služby	521 939	565 165
+	Přidaná hodnota	810 244	770 021
C.	Osobní náklady	251 832	246 925
C. 1.	Mzdové náklady	185 860	182 238
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	64 057	63 670
C. 4.	Sociální náklady	1 915	1 017
D.	Daně a poplatky	7 867	6 166
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	277 106	255 273
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	38 492	193 232
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	4 588	831
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	33 904	192 401
F.	Zúst.cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	61 365	198 492
F. 1.	Zúst.cena prodaného dlouhodobého majetku	2 033	556
F. 2.	Prodaný materiál	59 332	197 936
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	9 187	12 479
IV.	Ostatní provozní výnosy	48 661	25 173
H.	Ostatní provozní náklady	26 002	39 583
*	Provozní výsledek hospodaření	264 038	229 508
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	482	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	482	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	4 248	0
M.	Změna stavu rezerv a opr. položek ve finanční oblasti	550	4 254
X.	Výnosové úroky	29 932	18 687
O.	Ostatní finanční náklady	30 916	11 488
*	Finanční výsledek hospodaření	3 196	2 945
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	83 364	63 505
Q. 1.	- splatná	60 690	69 820
Q. 2.	- odložená	22 674	-6 315
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	183 870	168 948
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	360
S. 1.	- splatná	0	360
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	-360
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	183 870	168 588
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	267 234	232 453
	Kontrolní číslo	9 353 097	9 741 500

Sestaveno dne : 4.4.2007

Přehled nejvýznamnějších ocenění Budějovického Budvaru

2000

Pivní vítěz EURO 2000 v anketě, kterou pořádal britský časopis Match of the Day. Jednotliví „pivní“ reprezentanti (za ČR to byl Budějovický Budvar) byli rozděleni do stejných tříd jako na nadcházejícím fotbalovém mistrovství Evropy a soutěž probíhala i stejnou metodikou jako na EURO 2000. Ve finále Budějovický Budvar přesvědčivě porazil Itálii.

2000

Lucembursko, World Quality Selections, dvě zlaté medaile za ležák Budweiser Budvar i pivo BUD Super Strong, diplom

2000

Praha, Pivo roku 2001

2001

Slovensko, Budweiser Budvar vyhlášen nejlepším českým importovaným pivem Portugalsko, World Quality Selections, dvě zlaté medaile za ležák Budweiser Budvar i pivo BUD Super Strong.

Praha, Pivo roku 2002

2002

Praha, Pivo roku 2003

2003

Edinburg, World Beer Cup: Vítěz soutěže časopisu Hotel & Restaurant Magazine. Praha, Pivo roku 2004: Vítěz soutěže časopisu „Pivní kurýr“.

2004

Londýn, Cool Brand Leader: Ocenění britské organizace nezávislých odborníků Superbrands. Praha, Počin roku 2004: Titul udělený Sdružením přátel piva za získání „Chráněného zeměpisného označení (PGI)“ pro „Budějovické pivo“. Praha, Pivo roku 2005: Vítěz soutěže časopisu „Pivní kurýr“.

2005

Londýn, Nejlepší importované pivo: Ocenění tmavého ležáku na pivním festivalu The London Drinker's Beer and Cider Festival. Praha, Superbrands 2005: Značka Budweiser Budvar byla českou pobočkou britské organizace nezávislých odborníků Superbrands zařazena mezi nejvýznamnější značky České republiky.

Praha, Pivo roku 2006: Světlý ležák Budweiser Budvar se po deváté stal vítězem ankety čtenářů časopisu „Pivní Kurýr“.

2006

Seattle, Brewers Association (BA) World Beer Cup â 2006“: Stříbrná medaile pro světlý ležák v celosvětové soutěži piva. Mezinárodní porota hodnotila celkem 2 221 vzorků, které do soutěže přihlásilo 540 pivovarů z 56 zemí.

Praha, Monde Selection: Belgický International Institute for Quality Selections udělil zlatou medaili světlému ležáku Budweiser Budvar a stříbrnou medaili tmavému ležáku Budweiser Budvar.

Londýn, CoolBrands: Značka Budweiser Budvar byla pro rok 2006/2007 nezávislou organizací Superbrands zařazena do prestižního seznamu 94 značek, které aktuálně udávají tón životního stylu ve Velké Británii. Budweiser Budvar je v seznamu jediným reprezentantem České republiky.

Humpolec, Tmavé pivo roku 2006: Tmavý ležák Budweiser Budvar získal titul „Tmavé pivo roku“ od Sdružení přátel piva.