

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

**Ekonomická fakulta
Katedra obchodu a cestovního ruchu**

Studijní program: 6208 N Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodní podnikání – cestovní ruch

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Možnosti vstupu vybraného podniku na zahraniční trh

Vedoucí diplomové práce:
Ing. Lucie Tichá, Ph.D.

Autor:
Bc. Michaela Samková

2009

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUĎEJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra obchodu a cestovního ruchu
Akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela SAMKOVÁ**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Možnosti vstupu vybraného podniku na zahraniční trh**

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

Cíl práce:

Analyzovat podmínky vstupu firmy na zahraniční trh. Provést výzkum forem spolupráce firmy se zahraničím. Navrhnout možnosti rozvoje a spolupráce s obchodními partnery.

Metodický postup:

1. Studium teoretických východisek
2. Provedení situační analýzy vybraného podniku
3. Výzkum zaměřený na spokojenost stávajících a potenciálních zákazníků
4. Návrh vstupu na konkrétní zahraniční trh

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární rešerše. 3. Cíle a metodika. 4. Analýza podmínek vstupu vybraného podniku na zahraniční trh. 5. Závěr. 6. Seznam literatury. 7. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 60 - 80 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

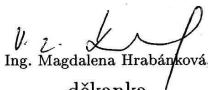
Seznam odborné literatury:

- Beneš, V. a kol.: Zahraniční obchod. Praha: Grada Publishing, 2006.
Berndt, R., Altobeli, C., Sander, M.: Mezinárodní marketingový management. Praha: Computer Press, 2007.
Hauge, P.: Průzkum trhu. Praha: Computer Press, 2007.
Machková, H. a kol.: Mezinárodní obchod a marketing. Praha: Grada Publishing, 2002.
Machková, H., Černošlůvková, E., Sato, A. a kol.: Mezinárodní obchodní operace. Praha: Grada Publishing, 2007.
Tichá, L.: Vnější obchodní vztahy ČR. České Budějovice: EF JU, 2007.
Tomek, G., Vávrová, V.: Řízení výroby a nákupu. Praha: Grada Publishing, 2007.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucie Tichá, Ph.D.**
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání diplomové práce: **15. března 2008**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2009**


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studijní 13 (26)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Marie Hesková, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 26. března 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci na téma „Možnosti vstupu vybraného podniku na zahraniční trh“ vypracovala samostatně, pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

V Českých Budějovicích, dne.....

Podpis.....

Poděkování

Touto formou bych ráda poděkovala své vedoucí práce paní Ing. Lucii Tiché, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky při zpracování diplomové práce. Současně děkuji panu Oldřichu Jonášovi, vedoucímu obchodního oddělení firmy FMP Lignum a Mgr. Petru Samkovi za ochotu a poskytnuté informace, které mi byly velmi užitečné.

OBSAH

1	Úvod	8
2	Cíle a metodika práce	10
2.1	<i>Cíl práce</i>	10
2.2	<i>Metodika práce</i>	10
3	Literární rešerše	12
3.1	<i>Mezinárodní obchod</i>	12
3.1.1	Výzkum zahraničních trhů.....	13
3.1.2	Konkurenceschopnost	14
3.1.3	Mezinárodní obchodní politika.....	16
3.2	<i>Formy vstupu podniků na mezinárodní trhy</i>	17
3.2.1	Vývozní a dovozní operace.....	18
3.2.2	Vstupy nenáročné na kapitálové investice.....	23
3.2.3	Kapitálové vstupy podniku na mezinárodní trhy	26
3.3	<i>Mezinárodní marketing</i>	28
3.3.1	Marketingové prostředí.....	28
3.3.2	Koncepce mezinárodního marketingu	29
3.3.3	Světové ekonomiky.....	31
4	Vlastní práce	34
4.1	<i>Charakteristika firmy FMP Lignum</i>	34
4.1.1	Spokojenost zákazníků (2006).....	36
4.2	<i>STEP analýza sledovaného podniku</i>	37
4.3	<i>SWOT analýza vnitřního a vnějšího okolí firmy</i>	40
4.3.1	Matice SWOT analýzy.....	42
4.4	<i>Porterova teorie konkurenčních sil</i>	46
4.5	<i>Domácí a zahraniční spolupráce firmy FMP Lignum</i>	49
4.5.1	Předmět exportu (domácího prodeje)	51
4.5.2	Doprava.....	52
4.5.3	Způsoby vstupu firmy FMP Lignum na zahraniční trh	54
4.5.4	Charakteristika zahraničních trhů s nimiž firma spolupracuje	55
4.5.5	Potenciální zahraniční trhy pro firmu	59
4.5.6	STEP analýza vybraných zemí	60
4.6	<i>Návrhy a opatření</i>	63
4.6.1	Výběr vhodné země	63
4.6.2	Stanovení vstupu firmy FMP Lignum na nový trh.....	64
4.6.3	Podpora obchodní činnosti.....	64

5	Závěr	65
6	Summary	67
7	Použité zdroje	69
8	Seznam tabulek, obrázků a grafů	71
9	Seznam příloh	72

1 Úvod

Většina českých podniků si uvědomuje nutnost rozvíjet své mezinárodní aktivity a má zájem uplatnit své výrobky na zahraničních trzích. Rozhodování o rozvoji mezinárodních aktivit je klíčovým rozhodnutím dlouhodobých strategických plánů. Tyto plány mají směřovat mezinárodní aktivity firmy do geografických zón s růstovým potenciálem, musí vyčíslit investice, které jsou potřebné pro vstup na nové trhy, musí harmonizovat výrobní a vývozní aktivity a zajistit jejich soulad s očekávaným vývojem poptávky na mezinárodních trzích.

Pro Českou republiku je nezbytnost aktivního zapojení do mezinárodních hospodářských vztahů dána charakterem její ekonomiky. Představuje zejména malý a poměrně saturovaný vnitřní trh, nedostatečné vybavení přírodními zdroji a relativně vysoký stupeň specializace průmyslu. Liberalizace zahraničního obchodu i další liberalizační transformační kroky přispěly k růstu otevřenosti české ekonomiky. Tento růst se projevil prudkým nárůstem dovozu a změnou teritoriální a komoditní struktury vývozu. České podniky pak přeorientovaly své vývozy na trhy průmyslově vyspělých států a zaměřily se především na trh Evropské unie. Problémem se ale stala komoditní struktura. Příliš velký podíl na vývozu do průmyslově vyspělých zemí totiž představují surovinově, materiálově a energeticky náročné výrobky s nízkým stupněm přidané hodnoty. Podíl tradičního českého vývozního artiklu, tedy strojírenských výrobků, naopak znatelně poklesl.

Hlavním problémem vývozu na trhy průmyslově vyspělých států je obrovská konkurence a fakt, že se jedná o trhy saturované. Trhy našich bývalých obchodních partnerů sice zdaleka zasyceny nejsou, ale kupní síla jejich obyvatel je nízká a obchodování s partnery z těchto zemí je riskantní.

Čeští vývozci tedy musí konkurovat kapitálově mnohem silnějším západním firmám, které mají dlouhodobé zkušenosti se zapojením do mezinárodních aktivit a které se mohou opírat o účinnou proexportní politiku svých vlád.

Dnes u nás není podnik, který by nebyl přímo, nebo alespoň nepřímo závislý na zahraničním obchodě nebo na vnějších ekonomických vztazích. Proto existuje velká citlivost na změny ve světové ekonomice, zejména na vývoj nabídky a poptávky a na pohyb cen na světových trzích. Dále na vývoj měnových kurzů a na stav ekonomiky v zemích obchodních partnerů.

Téma diplomové práce je „Možnosti vstupu vybraného podniku na zahraniční trh“. Firma byla vybrána z několika důvodů. Jednak sídlí v Humpolci, blízko města, ve kterém bydlím, jednak je firma zajímavá kvalitou a povahou svých produktů. Domnívám se, že obor, ve kterém firma obchoduje, má do budoucna stále velký potenciál, neboť v dnešní době je opět upřednostňována kvalita a péče o zdraví lidí. Kvalitní dřevěné postele z masivu naprosto splňují nároky na zdravý a klidný spánek, po kterém lidé touží. Má tedy do budoucna velkou šanci rozvíjet své obchody v tuzemsku i v zahraničí, což je velmi důležité pro samotné fungování a zlepšování ekonomické situace podniku.

2 Cíle a metodika práce

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je analyzovat podmínky vstupu vybraného podniku na zahraniční trh. Provést výzkum forem spolupráce firmy se zahraničím a navrhnout možnosti rozvoje a spolupráce s obchodními partnery. K dosažení těchto cílů je použito marketingových metod, které jsou konkrétněji popsány v metodice práce.

Hlavním důvodem pro stanovení těchto cílů je zhodnocení současného stavu spolupráce firmy se zahraničím a na základě provedených analýz návrh vstupu firmy na nový trh. Dílčím cílem je tedy provedení analýzy SWOT, STEP, zhodnocení konkurence a dále analýza jednotlivých zemí, které by se mohly stát potenciálními trhy pro firmu.

2.2 Metodika práce

K dosažení stanovených cílů diplomové práce je využito sekundárních dat, zejména studium odborné literatury a informace z internetových stránek. Další informace jsou získávány rozhovory s pracovníky firmy, které probíhají formou osobního, telefonického i elektronického charakteru. Jako dodatečné zdroje slouží také propagační materiály firmy FMP Lignum.

Metodický postup lze rozdělit do několika etap. Jako první je provedena PEST analýza, která je metodou rozboru makroprostředí podniku. Tato analýza slouží k bližšímu poznání podniku a dělí okolí podniku do čtyř základních faktorů:

- **politických a legislativních** - stabilita zahraniční a národní politické situace, členství země v EU, politická omezení (daňové zákony, regulace exportu či importu), předpisy a vyhlášky bezpečnosti práce,
- **ekonomických** – hospodářské cykly, trendy NHP, devizové kurzy, kupní síla, úrokové míry, inflace, nezaměstnanost, průměrná mzda, vývoj cen energií apod.,

- **sociálních a kulturních** – demografický vývoj populace, změny životního stylu, mobilita, úroveň vzdělání, přístup k práci a volnému času,
- **technických a technologických** – celkový stav technologie, vládní podpora, změny technologie, nové objevy, rychlost zastarávání.

Pro zmapování situace v samotném podniku je použita analýza SWOT, která tvoří logický rámec vedoucí k systematickému zkoumání vnitřních předností a slabín, vnějších příležitostí a ohrožení. Název analýzy vznikl ze začátečních písmen následujících anglických termínů.

Silné stránky → strenght	Slabé stránky → weaknesses
Příležitosti → opportunities	Hrozby → threats

Slouží ke stanovení základních strategických alternativ a shrnuje klíčové silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. V jejím závěru jsou vymezeny a navzájem porovnány faktory vnitřního a vnějšího prostředí podniku a jednotlivým faktorům je přiřazena významnost a určen jejich dopad na výběr strategie. Nakonec je vybrána ta strategie, která dosáhne nejvyššího bodového ohodnocení. Následuje Porterova analýza pěti sil. Díky ní je analyzována konkurence podniku. Pokouší se vysvětlit konkurenční chování prostřednictvím vývoje situace na trhu a slouží k vysvětlení toho, jak chování a aktivity tržních subjektů ovlivňují ziskovost těchto subjektů. Poslední část tvoří analýza stávajících i potenciálních zahraničních trhů a stanovení vhodného trhu pro vstup firmy FMP Lignum.

3 Literární rešerše

3.1 Mezinárodní obchod

Z hlediska podnikatelské sféry se zahraniční obchod jeví jako soubor činností ale i pravidel, postupů, technik či dovedností potřebných k tomu, aby byl určitý výrobek prodán za hranice státu a vyvezen či v zahraničí zakoupen a dovezen. V podmínkách tržní ekonomiky jde o běžný soukromoprávní závazkový vztah, v případě našeho státu však je ozvláštněn některými faktory. Například podmínkami geografickými, jazykovými či dalšími (Dvořák, P., 1999).

Zahraníční obchod se uskutečňuje prostřednictvím velkého množství jednotlivých obchodních operací. Ty mají řadu individuálních zvláštností, projevujících se ve způsobu navazování obchodních spojení mezi prodávajícím a kupujícím, v podmínkách obchodu a jejich právním zajišťování, v náročnosti vytváření předpokladů pro efektivní uskutečňování těchto transakcí (Machková, H., Černošková, E., Sato, A., 2003).

Být kvalifikovaným zahraničním obchodníkem vyžaduje celoživotní studium oboru, především komoditní. Zahraniční obchodník se neobejde bez znalosti cizích jazyků a dále je třeba mít orientaci v prostředí a určitou společenskou úroveň (Beneš, V., 2004).

Instituce v mezinárodním obchodě mohou být obecně definovány jako normy, pravidla a struktury, které omezují, řídí, nebo upravují jednání lidí. *Mezivládní organizace* zakládají státy a v současné době jich na světě existuje okolo 300. Počet *nevládních* organizací je vyšší než mezivládních organizací. Jsou zakládány jednotlivci nebo skupinami osob (Tichá, L., 2007).

3.1.1 Výzkum zahraničních trhů

Výzkum trhu je dle Plchové organizovaný, hierarchicky uspořádaný soubor informací získaných na základě určité metodiky s cílem připravit podklady pro rozhodování, která budou napomáhat rozvoji podniku. Výzkum zahraniční trhů je pak takový výzkum, který umožňuje získat poznatky o možnostech podnikání v zahraničí (Plchová, B., 2001).

Před tím, než firma učiní rozhodnutí, zda bude podnikat na zahraničních trzích, musí porozumět mezinárodnímu marketingovému prostředí. Toto prostředí se během uplynulých dvou desetiletí významně změnilo. Existují v něm značné příležitosti, ale jsou spojeny s jistými riziky. Světová ekonomika se transformovala v ekonomiku globální. Vzrostl objem mezinárodního obchodu, zvýšil se i podíl přímých zahraničních investic (Kotler, P., Armstrong, G., 2007).

Než vývozce začne exportovat, je třeba udělat celou řadu průzkumů, jejichž zhodnocením lze rizika snížit nebo dokonce vyloučit. Hloubka průzkumů a jejich rozsah závisí na velikosti kontraktu, jeho rozsahu, na tom, zda jde o jeden obchodní případ či o opakovaný vývoz.

V rámci přípravy se provádí následující průzkumy: teritoriální průzkum, obchodně politický průzkum, průzkum devizového režimu, zbožový průzkum, technický průzkum, spotřebitelský průzkum, průzkum obchodního partnera, průzkum konkurence, průzkum obchodních a prodejních metod, cenový průzkum, průzkum platebních podmínek a nástrojů, dopravních cest a prostředků, forem podpory prodeje a právní průzkum (Beneš, V., 2004).

Základní typy informací

Informace, které chce podnik získat před vstupem na zahraniční trh, mají obecně různou úroveň podrobnosti ve vztahu k vyváženému produktu (typu činnosti). Jde především o následující oblasti:

- potenciál trhu,
- oficiální informace týkající se celních předpisů a investičních možností,
- obecné informace o hospodářské politice země,
- informace týkající se konkurenčního prostředí,
- další kvalitativní informace. (Plchová, B., 2001).

3.1.2 Konkurenceschopnost

Konkurenční prostředí v ekonomickém pojetí vytváří umělé mantinely hřiště, kde v čase a prostoru s maximální vytrvalostí mezi sebou soutěží a bojují podnikatelské subjekty o dosažení co nejvyšší efektivnosti a úspěšnosti při realizaci ekonomických, obchodních a jiných operací, které směřují k dosažení jednak zisku a jednak uspokojení z podnikatelských aktivit (Čichovský, L., 2002).

Základní marketingové pravidlo říká, že pokud má být firma úspěšná, musí uspokojovat potřeby a přání zákazníků lépe než konkurence. Proto nestačí, když se marketingové oddělení zaměří pouze na uspokojení potřeb cílových zákazníků. Je také nutné získat strategickou výhodu tím, že se v myslích spotřebitelů nabídka firmy jasně odliší od konkurenčních nabídek (Kotler, P., Armstrong, G., 2007).

Neexistuje univerzální marketingová strategie vzhledem ke konkurenci, o které bychom mohli říci, že je nejlepší pro každou firmu. Vhodná strategie závisí na velikosti firmy a na její pozici v daném sektoru v porovnání s konkurencí. Strategie, které jsou vhodné pro velké společnosti s dominantní pozicí na trhu, mohou být pro malé firmy příliš drahé. Ale ani velikost firmy sama o sobě nestačí. I pro velké firmy jsou některé strategie úspěšné a jiné ne. Pro malé firmy existují marketingové strategie, jejichž úspěch je pro velké společnosti nedosažitelný (Kotler, P., Armstrong, G., 2007).

Schopnost vyrábět a prodávat zboží a služby se ziskem je v dlouhodobějším časovém horizontu docilována díky „vnitřním aspektům“:

- nižším nákladům,
- rychlejšímu zavádění inovací,
- růstem produktivity práce,
- lepším využitím provozních kapacit,
- uplatněním náležitých manažerských schopností a dovedností.

Těží také z ochranné obchodní politiky států, která mnohdy nebere ohled na mezinárodní závazky (www.businessinfo.cz).

Na tyto „vnitřní aspekty“ konkurenceschopnosti mají významný vliv jejich „vnější“ předpoklady, tj. především zajištění rovných podmínek všem výrobcům a prodejcům stejného výrobku či poskytovatelům stejné služby.

Vnější parametry tedy podstatnou měrou podmiňují vnitřní předpoklady konkurenceschopnosti. Umožňují pořizovat základní vstupy (suroviny, energie, výrobní komponenty atd.) výhodněji. Vystavení domácích výrobců otevřenější konkurenci vede k potřebě urychlovat inovace, zavádět výsledky výzkumu a vývoje, zvyšovat produktivitu práce, rozvíjet investiční činnosti a realizovat úspory. Jedním z faktorů, který může příznivě působit na posilování vnější konkurenceschopnosti ekonomiky, je obchodní politika státu (www.businessinfo.cz).

Konkurence = otevřená množina konkurentů, kteří vytvářejí v daném čase a v daném teritoriu konkurenčního prostředí funkční multiplikační polyfaktorový efekt spojený se vzájemnou interakcí silových vektorových polí jednotlivých konkurentů.

Konkurenti = prvky množiny konkurence, které se vyznačují vektorovými silovými poli, jež působí na konkurenci tak, aby rozhodným, rychlým, úspěšným a efektivním způsobem získali rozhodující vliv a roli v konkurenčním prostředí oproti všem dalším členům konkurence.

Konkurenceschopnost = pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí. Konkurenceschopnost je tak faktorových a vektorových výsledkem působení konkurenčních sil konkurentů v konkurenčním prostředí.

Konkurenční síla = výslednice obalové funkce faktorů, určujících konkurenceschopnost konkurenta, tedy silové vektorově orientované pole působení konkurenčních sil a výhod na konkurenci v konkurenčním prostředí (Čichovský, L., 2002).

3.1.3 Mezinárodní obchodní politika

Firmy, které se rozhodnou podnikat v mezinárodní měřítku, musí nejprve porozumět mezinárodní obchodní politice. Prodávají-li své výrobky na zahraničním trhu, musí často překonávat četné obchodní bariéry. (Kotler, P., Armstrong, G., 2007).

Nejběžnější překážku představuje clo. Jde o poplatek státu placený při dovozu některých komodit. Clo může být uvaleno s cílem zvýšit příjmy do státního rozpočtu či ve snaze zajistit ochranu tuzemským firmám. Vývozce musí často respektovat také kvóty, které znamenají množstevní omezení dovozu vybraných komodit. Účelem kvót je zajistit úspory devizových prostředků a to, aby nebyly vynakládány na dovoz zboží, jenž není pro ekonomiku země nezbytně nutný, dále chránit domácí průmysl či zaměstnanost. Embargo je pak extrémním případem kvóty a představuje zákaz dovozu vybraného zboží (Kotler, P., Armstrong, G., 2007).

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

Je součástí státní regulace vnějších ekonomických vztahů a v praxi každá obchodní politika osciluje mezi dvěma krajními principy, a to liberalismem

(svoboda obchodu) a protekcionismem (ochranářství). Kromě toho existuje obchodní politika dvoustranná (bilaterální) a mnohostranná (multilaterální) (Svatoš, M. a kol., 2009).

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

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

3.2 Formy vstupu podniků na mezinárodní trhy

Jakmile se firma rozhodne vstoupit na zahraniční trh, musí se rovněž rozhodnout o strategii vstupu, tedy o tom, jakým způsobem na tento trh vstoupí. K dispozici má několik alternativ. Může se rozhodnout pro vývoz produktů, společné podnikání nebo pro přímou zahraniční investici (Kotler, P., Armstrong, G., 2007).

Rozhodnutí o formě vstupu na zahraniční trh záleží na řadě faktorů. Analýzu jednotlivých faktorů lze provádět dle různých kritérií. Jde zejména o charakter zahraničního trhu, možnosti podniku a kritéria marketingová. Podniky často

využívají kombinací různých forem vstupů na zahraniční trhy podle podmínek, které jednotlivé trhy nabízejí (Machková, H., Černošlávková, E., Rebuffat, M., 2000).

Formy vstupů podniku na zahraniční trhy je tedy možné členit na:

- vývozní a dovozní operace,
- formy nenáročné na kapitálové investice,
- kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy (Machková, H., 2006).

3.2.1 Vývozní a dovozní operace

Představují nejjednodušší formu vstupu podniku na zahraniční trhy. Podniky mohou při vývozu využít celou řadu obchodních metod. Volbu metody je třeba přizpůsobit zvláštnostem a vyspělosti trhu, na kterém podnik hodlá realizovat své výrobky (Machková, H., Černošlávková, E., Rebuffat, M., 2000).

Po průzkumových pracích musí v podniku dojít k tomu, že se vývozce na základě získaných informací rozhodne, jakým způsobem, tedy formou, bude zvolený trh zpracovávat. Dochází tedy k okamžiku označovaném v obchodním případě jako „volba obchodní metody“ (Janatka, F., Hándl, J., Novák, R., 1999).

Volba obchodní metody záleží na celé řadě faktorů:

- obchodněpolitické podmínky,
- charakter výrobku,
- výběr obchodního partnera,
- hledisko efektivnosti.

Přímá a nepřímá obchodní metoda

Přímá obchodní metoda představuje přímý prodej spotřebitelům. Jedná se zejména o nabídky a prodej do „veřejných soutěží – tendrů“ a prodej do oblastí, kde je naše zboží jež dobře „zavedeno“.

Nepřímá obchodní metoda značí prodej zboží a služeb s využitím „třetích osob“ ať už se jedná o zástupce, prostředníky nebo vlastní hraniční sítě (Janatka, F., Hándl, J., Novák, R., 1999).

Nepřímé formě prodeje se obvykle nevyhneme u takového zboží, které je dále distribuováno do maloobchodní sítě, jako je kupříkladu spotřební zboží, potravinářské zboží a podobně, a dále pak výrobky vyžadující servis a náhradní díly (Svatoš, M. a kol., 2009).

Prostřednické vztahy

V mezinárodním obchodě se můžeme setkat s celou řadou prostředníků, tj. subjektů, které obchodují vlastním jménem, na vlastní účet a podnikají na vlastní riziko. Prostředníci prodávají nakoupené zboží dalším odběratelům a jejich odměnou je rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou, tzv. cenová marže (Machková, H., 2003).

Využití prostředníka může být výhodné pro malé a střední podniky, pro které je vývoz či dovoz jen okrajovou záležitostí a zřizování vlastního specializovaného oddělení by bylo příliš nákladné. Dále i pro podniky, které se záměrně specializují na výrobu a komerční činnost přenechávají specializovaným obchodním firmám (Machková, H., Černošlávková, E., Rebuffat, M., 2000).

Mezi výhody patří:

- nižší náklady oběhu,
- eliminace rizik, vyplývajících z mezinárodního obchodu (politická, inkasní, kurzová, transferová či rizika změny poptávky),
- možnost vývozu na trhy, které by bylo příliš nákladné zpracovávat přímo.

Nevýhodou může být:

- ztráta bezprostředního kontaktu se zákazníkem,
- ztráta kontroly nad další distribucí,
- ztráta kontroly nad cenami, za které jsou výrobky prodávány na zahraničních trzích.

Smlouva o výhradním prodeji

Smlouva o výhradním prodeji obsahuje závazek dodavatele, že na smluvním území bude prodávat sjednané zboží pouze danému smluvnímu partnerovi. Tento závazek dodavatele je vyvažován určitým závazkem odběratele, jehož obsah bývá velmi podobný povinnostem obchodního zástupce (Černohlávková, E. a kol., 1992).

Výhradní prodejce je tedy jediný subjekt, který má právo zboží na daný trh dovážet. Proto se často ve smlouvách o výhradním prodeji objevuje doložka, v níž se výhradní prodejce zavazuje k minimálnímu nákupu, tj. k odběru alespoň minimálního množství zboží, které zajistí dostatečný obrat na daném trhu. Dodavatel však může na daném trhu provádět průzkum trhu i realizovat vlastní komunikační politiku (Machková, H., Černohlávková, E., Rebuffat, M., 2000).

Smlouva o obchodním zastoupení

U smlouvy o obchodním zastoupení jde o vyvíjení činnosti pro zastoupeného, směřující k uzavírání určitého druhu smluv zastoupeným a nikoliv pouze jediné určité smlouvy. Při dovozu se vyskytuje často eventualita, že se strany dohodnou, že obchodní zástupce bude jménem zastoupeného smlouvy, na něž se taková smlouva o obchodním zastoupení vztahuje, sám uzavírat, a to převážně s předchozím souhlasem zastoupeného. Takové ujednání obchodní zákoník připouští. Pak se aplikují zásady smlouvy mandátní, i když nejde o jednu předem určenou obchodní záležitost, nýbrž o uzavírání více smluv se zahraničním dodavatelem (Janatka, F., Hándl, J., Novák, R., 1999).

Komisionářská smlouva

Komisionář se zavazuje, že zařídí vlastním jménem pro komitenta na jeho účet určitou obchodní záležitost a komitent se zavazuje zaplatit mu úplatu. Komisionářská smlouva se liší od smlouvy o zprostředkování tím, že komisionář se zavazuje přímo k uzavření určité konkrétní smlouvy, zatímco zprostředkovatel se zavazuje zprostředkovat příležitost uzavřít smlouvy. Od smlouvy mandátní se tato smlouva

odlišuje tím, že mandatář jedná jménem mandanta a komisionář jedná jménem svým (Machková, H., Černošlávková, E., Rebuffat, M., 2000).

Náležitosti:

- určení stran (komisionáře a komitenta),
- stanovení předmětu smlouvy,
- zákon nepředepisuje pro komisionářskou smlouvu písemnou formu.

Výhody:

- možnost kontroly nad cenami (komisionář prodává zboží za ceny stanovené komitentem),
- možnost využití goodwillu komisionáře, jeho obchodních kontaktů a distribučních cest, postavení na trhu, skladovacích možností atp.

Mandátní smlouva

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 to úplatu (Sato, A., 1999).

Náležitosti:

- určení stran,
- předmět smlouvy,
- smlouva nemusí být uzavřena písemně,
- vymezení práv a povinností stran.

Piggyback

Velkým problémem mezinárodního marketingu je proniknutí do zahraničních distribučních cest. Často jsou vývozci nuceni čelit situaci, kdy tuzemské firmy provádějí určitý „lobbing“ a snaží se znesnadnit zahraničním konkurentům přístup na vlastní trh. Možností, jak překonat problémy s distribucí v zahraničí, je piggybacking.

Jedná se o spolupráci více firem ze stejného oboru podnikání v oblasti vývozu. Velká a známá firma zde dává k dispozici menším firmám za úplatu své zahraniční distribuční cesty (Machková, H., Černošlávková, E., Sato, A. a kol., 2003).

Výhoda pro malé firmy:

- možnost využít jméno a zkušenosti velké firmy, která poskytuje svému partnerovi řadu služeb (vyřizování objednávek, zajištění přepravních služeb, pojištění, celního odbavení, inkasních služeb).

Výhoda pro velkou firmu:

- možnost nabízet zákazníkům komplexní výrobní škálu,
- úplata, kterou získává od svých obchodních partnerů.

V některých případech používají piggybacking i velké firmy. Jejich motivem je úspora nákladů na trzích, např. z důvodu obchodněpolitických překážek (dovozní kvóty), ale přesto na nich chtějí být přítomny. Pro určitý trh se pak domluví na spolupráci, např. na společném využívání a financování prodejní sítě i takové firmy, které si na jiných trzích ostře konkurují (Machková, H., Černošlávková, E., Sato, A. a kol., 2003).

Přímý vývoz

Obvykle se používají při vývozu výrobních zařízení a investičních celků. Dodávky takových 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. Vyžaduje dokonalou znalost technické i komerční problematiky (Machková, H., Černošlávková, E., Rebuffat, M., 2000).

Výhoda:

- možnost kontroly nad výrobkem, nad cenami,
- možnost realizace vlastní marketingové strategie na mezinárodních trzích.

3.2.2 Vstupy nenáročné na kapitálové investice

Podnik jich využívá v případě, že nehodlá investovat v zahraničí, ale přesto chce v rámci rozvoje svých mezinárodních aktivit zvýraznit přítomnost svých výrobků či služeb na trhu jiným způsobem než klasickými obchodními operacemi (Machková, H., Černošlávková, E., Rebuffat, M., 2000).

Může si zvolit například formu:

- poskytnutí licence,
- Franchising,
- smlouva o řízení,
- zušlechťovací operace,
- výrobní kooperace.

Licence

Pojem licence označuje povolení či svolení k činnosti, která není jinak dovolena. V oblasti práv k nehmotným statkům se využívá pro vyjádření svolení k užití nehmotného statku jinou osobou. Účastníky takového právního vztahu označujeme jako poskytovatele, tedy majitele výlučného práva a nabyvatele. Poskytovatel tedy právo uděluje a nabyvatel toto právo přijímá (Machková, H., Černošlávková, E., Sato, A., 2003).

Licenční smlouva poskytuje jen právo k využívání nehmotného statku nebo nakládání s ním, jejím účelem tedy není tento hmotný statek vytvořit, ale stanovit pravidla k jeho šíření (Machková, H., Černošlávková, E., Sato, A., 2003).

Poskytnutí licenčních práv 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 (Pouzdrová, I., 1998).

Franchising

Vyjadřuje smluvní vztah mezi partnery, kdy franšizér poskytuje svou značku a právo užívat předmět podnikání své společnosti, poskytuje tedy know-how včetně systému řízení a zabezpečování služeb. Nabyvatel franšízy (franšizant) se zavazuje zaplatit smluvně stanovenou odměnu a dodržovat obchodní politiku poskytovatele. Nabyvatel zůstává nezávislým subjektem, vlastníkem (Machková, H., Černošlávková, E., Sato, A., 2003).

Franšiza má obdobné základy jako licence. Jde však o těsnější vztah mezi smluvními partnery vzhledem k závazku dodržování jednotné obchodní politiky a důsledné kontroly ze strany poskytovatele. Podstatou je předání úspěšného konceptu podnikání a možnosti podnikání pod známou značkou (Machková, H., Černošlávková, E., Sato, A., 2003).

Mezinárodní franchizing umožňuje franchizorovi vstoupit na zahraniční trh v širokém měřítku a bez velkých investic. Riziko, že jeho image by byl poškozen není veliké, neboť nabyvatel, který sám investoval do zařízení a financuje provoz, je silně zainteresován na prosperitě své provozovny. Vstup poskytovatele na jeden i více zahraničních trhů může být velmi rychlý, přičemž v relativně krátkém časovém horizontu je možné vybudovat síť provozoven jak na velkých, tak na malých trzích (Lacina, K., Kala, T., 2003).

Smlouva o řízení

Předmětem smlouvy o řízení je poskytnutí řídicích znalostí a špičkových manažerů, obvykle na dobu určitou, na smluvním základě. U tohoto smluvního typu je možné nalézt obdobné rysy jako u franšízy. Také zde jde o přenos osvědčené koncepce řízení do zahraničí (Machková, H., Černošlávková, E., Sato, A., 2003).

Odměnou může být:

- určité procento z obrátu,
- podíl na zisku,

- možnost získání části akcií společnosti za předem stanovených podmínek.

Zušlechťovací operace

Podstatou zušlechťovacích operací je zpracování nebo přepracování surovin, materiálů či polotovarů do vyššího stupně finality, případně do konečné podoby hotového výrobku. Z právního hlediska je zušlechťovací operace obvykle posuzována jako smlouva o dílo. Zhotovitel se zavazuje k provedení určitého díla a objednatel se zavazuje k zaplacení ceny za jeho provedení. Dílem se rozumí zhotovení určité věci, montáž, údržba, oprava nebo úprava stavby nebo její části (Machková, H., Černošlávková, E., Sato, A., 2003).

Zušlechťovací operace jsou někdy označovány jakou jako tzv. práce ve mzdě, popř. outsourcing. Hlavním důvode jejich realizace jsou nižší náklady na přepracování v zahraničí (mzdové, energetické, surovinové, materiálové a dopravní náklady, popř. méně přísná legislativa v oblasti pracovněprávní či ekologické (Machková, H., 2003).

Výrobní kooperace

Mezinárodní výrobní kooperace je založena na rozdělení výrobního programu mezi výrobce z různých zemí. Finální výrobek je pak kompletován buď jedním, nebo oběma výrobci. Spolupráce může probíhat na různých úrovních. Kromě čistě výrobní kooperace může být spolupráce zaměřena i do oblasti výzkumu a vývoje, distribuce a poskytování různých služeb. Smlouva o mezinárodní výrobní kooperaci je tzv. nepojmenovanou smlouvou a její obsah a forma záleží na dohodě mezi smluvními partnery. Díky mezinárodní spolupráci mohou dosáhnout snížení celkových nákladů a zvýšení konkurenceschopnosti na mezinárodních trzích (Machková, H., Černošlávková, E., Sato, A., 2003).

3.2.3 Kapitálové vstupy podniku na mezinárodní trhy

Často jich využívají velké finančně silné firmy, které mají dostatek kapitálových zdrojů. Rozhodnutí o kapitálovém vstupu na zahraniční trh musí vycházet z dlouhodobé firemní strategie a musí být podloženo celou řadou analýz (Machková, H., Černošlávková, E., Sato, A., 2003).

Portfolio investice - nákup akcií nebo jiných cenných papírů.

Přímé zahraniční investice - účelem jsou dlouhodobé ekonomické vztahy. Řadíme sem:

- fúze a akvizice,
- nově zakládané podniky (tzv. investic na zelené louce),
- společné podnikání,
- strategické aliance (Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M., 2002).

Fúze

Sloučení neboli splynutí obchodních společností.

Akvizice

Převzetí neboli odkoupení již existující zahraniční firmy.

Nový podnik

Vybudování zcela nového provozu v zahraničí, tedy investice na zelené louce.

Společné podnikání (Joint Venture)

Společné podniky jsou právníckými osobami, které vystupují pod svým jménem a jednají na vlastní účet. Charakteristickým rysem je společné vlastnictví vložených prostředků, společná účast na řízení podniku a samozřejmě podíl na vytvořeném zisku. Míra kontroly investora nad takovým podnikem závisí na výši vkladu daného investora do společného podniku (Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M., 2002).

Smluvní společný podnik (Contractual Joint Venture)

Smluvní společné podniky jsou definovány jako dohody charakterizované určitým stupněm spojitosti a spolupráce bez jakýchkoli kapitálových investic. Partneři tudíž zůstávají na sobě ekonomicky i právně nezávislí (Pouzdrová, I., 1998).

Majetkový společný podnik (Equity Joint Venture)

Vztah se zde prohloubí i majetkovým provázáním společného podniku se všemi, případně s vybranými účastníky společného podniku. Tento postup na jednu stranu znamená pevnější svazek spolupracujících podniků, na druhé straně však přináší jiný typ rizika než spolupráce pouze na smluvní bázi (Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M., 2002).

Strategická aliance

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

Komplementární aliance

Jedná se o společné podniky nebo kapitálové podíly v partnerské firmě.

Integrační aliance

Mají formu společného vývoje nebo výroby některých komponentů, používaných následně oběma podniky. Nejedná se tedy o společnou produkci finálních výrobků.

Aditivní aliance

Charakteristický je společný vývoj, výroba i prodej výrobků, jež by žádná ze společností účastnících se v alianci nebyla schopna sama financovat (Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M., 2002).

3.3 Mezinárodní marketing

3.3.1 Marketingové prostředí

Před vstupem do mezinárodního prostředí musí firmy provést řadu analýz, které budou základem pro rozhodování o strategii mezinárodního marketingu. Základní analýzou makroekonomického prostředí je tzv. PEST analýza, tj. analýza politického a právního prostředí, analýza ekonomického prostředí, analýza sociálně-kulturního prostředí a analýza technologické vyspělosti země či regionu, které jsou předmětem zájmu firmy (Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M., 2002).

Politické a právní prostředí

Tyto faktory rozhodují o tom, zda se firma rozhodne vstoupit na daný zahraniční trh a jakou formu vstupu na zahraniční trh zvolí. Stabilní prostředí motivuje zahraniční investory i vývozce a má pozitivní vliv na začleňování zemí do procesu internacionalizace. V rámci této analýzy jsou obvykle zkoumány faktory: politický systém, politická stabilita, členství dané země v regionálních integračních seskupeních a její politické vazby na další státy, vztah k zahraničním firmám apod. (Machková, H., 2006)

Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí se skládá z faktorů ovlivňujících kupní sílu a složení výdajů domácností. Objem a rozdělení příjmů se v jednotlivých zemích výrazně liší. Existují země s agrární ekonomikou, v nichž lidé spotřebovávají převážně výrobky a potraviny, které sami vyprodukují. Takové země nabízejí minimum odbytových příležitostí. Na druhé straně spektra stojí průmyslově vyspělé ekonomiky, které vytvářejí bohaté trhy s nejrůznějšími druhy zboží (Kotler, P., Armstrong, G., 2007).

Sociální prostředí

Sociální a kulturní prostředí jsou významné faktory, které odlišují tuzemský marketing od marketingu mezinárodního. Právě tyto faktory (podrobně viz kulturní, sociální a psychologické faktory v mezinárodním marketingu) často rozhodují

o úspěchu či neúspěchu marketingové strategie. Výzkumu sociálně-kulturních odlišností je věnována řada studií. Pro potřeby mezinárodního marketingu jsou významné zejména výzkumy životního stylu, někdy označované jako socio-styly (Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M., 2002).

Technické a technologické prostředí

Technologické prostředí je v současné době zřejmě nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím náš život. Věda a technika přivedla na svět zázračné pomocníky, jako jsou antibiotika, počítače nebo internet, ale i například zbraně hromadného ničení. Mnoho vynálezů spadá do smíšené kategorie a mohou být použity jak dobře, tak špatně. Postoj lidí k vědě a technice závisí na tom, zda na ně větší dojem dělá dobro nebo zlo, které nové technologie přinášejí (Kotler, P., Armstrong, G., 2007).

3.3.2 Koncepce mezinárodního marketingu

Při realizaci mezinárodních aktivit podniky obvykle vycházejí z jedné ze tří základních strategií. Jde o *vývozní marketing* (Export Marketing), *globální marketing* (Global Marketing a *interkulturální marketing* (Intercultural Marketing). (Machková, H., Černošlávková, E., Sato, A., 2003).

Vývozní marketing

Takový druh marketingu upřednostňují firmy, které nemají velké kapitálové zdroje. Jeho podstatou je snaha adaptovat obchodní politiku na podmínky jednotlivých trhů. Realizují ho tedy podniky, které začínají rozvíjet mezinárodní aktivity a vstupují na zahraniční trhy postupně (Machková, H., Černošlávková, E., Sato, A., 2003).

Podnik, který teprve vyvážet začíná a není na zahraničním trhu známý, bývá v obtížné situaci. Obchodní mezičlánky v této situaci váhají, zda mají vůbec s jeho výrobky obchodovat. Většinou se jedná o podniky, které vyvážejí výrobky běžné a proto mají na trhu velkou konkurenci. Při vstupu podniku na zahraniční trh podnik

potřebuje investovat značné prostředky do komunikační politiky a budování distribučních cest, chybějí mu však finanční prostředky. Proto se takový podnik snaží proniknout na malé segmenty, které jsou dosud málo obsazené, a adaptuje svou nabídku při každém vývozu na nový trh. Obvyklá je orientace na geograficky blízké trhy a často pouze na jeden trh. Jednostranná závislost je ale riskantní, protože v případě hospodářského poklesu na exportním trhu dochází k ohrožení existence firmy (Machková, H., Černošlávková, E., Sato, A., 2003).

Při realizaci vývozního marketingu se používá následující postup:

- zvolí si několik zahraničních trhů a provede jejich výzkum,
- vybere jednu zemi nebo geografickou zónu, kam bude vyvážet,
- zvolí si obchodní metodu,
- rozhodne se pro obchodní politiku a definuje marketingový mix,
- vypracuje konkrétní nabídku pro zvolený trh (Machková, H., 2006).

Globální marketing

Koncepci globálního marketingu využívají některé transnacionální společnosti a je založena na používání jednotného marketingového postupu na všech trzích. Předpokladem pro realizaci globální marketingové strategie je existence velkých homogenních segmentů. Díky tomu se úspěšně uplatňuje například u některých průmyslových výrobků, u spotřební elektroniky, kosmetických výrobků nebo u nealkoholických nápojů (Machková, H., Černošlávková, E., Sato, A., 2003).

Tato koncepce umožňuje uplatnit na světovém trhu stejný typ výrobku a nabízet jej stejnému okruhu zákazníků. Globální koncepce je založena na používání jednotného marketingového postupu na všech trzích. Existují zde tři předpoklady:

- na světovém trhu dochází k homogenizaci potřeb a chování spotřebitelů,
- spotřebitelé upřednostňují průměrně kvalitní výrobky za přijatelné ceny,
- velkosériová výroba a uplatnění výrobků na světovém trhu snižují náklady a podnik realizuje tzv. úspory z rozsahu (Machková, H., 2006).

Interkulturální marketing

Interkulturální marketing je v současné době moderním trendem. Firma již ve fázi výzkumu a vývoje nových výrobků počítá s jejich uplatněním na světovém trhu a od počátku proto vyvíjí mezinárodní výrobky. Snaží se maximálně využívat standardizovaných postupů, které jsou v nezbytně nutné míře adaptovány na místní podmínky (Machková, H., Černošlávková, E., Sato, A., 2003).

Marketing přijímající a respektující existenci kulturních odlišností definujeme jako interkulturní marketing. Vychází z předpokladu, že kultura ovlivňuje kupní chování jednotlivců či domácností stejně jako způsob užití produktu a následně každý její element také volbu jednotlivých částí marketingového mixu. Důležitá je znalost specifických kulturních charakteristik jiných národních kultur zení EU (Světlík, J., 2003).

Firma, která využívá interkulturní marketing, zohledňuje sociálně-kulturní odlišnosti spotřebitelů a zaměřuje se na relativně nenákladné adaptace v následujících oblastech:

- výrobová politika (úpravy chuti, barvy, velikosti balení...),
 - značková politika (využívání tuzemských značek, výběr vhodné značky pro cílový trh...),
 - cenová politika (v zemích s nízkou kupní silou nabídka základních modelů bez doplňků, menší spotřebitelská balení za nižší cenu, spotřebitelské úvěry,...)
- (Machková, H., 2006).

3.3.3 Světové ekonomiky

Marketéři velmi podrobně zkoumají ekonomické poměry v zemi, v níž chtějí uskutečňovat své marketingové strategie. Z hlediska atraktivnosti trhu jsou nejdůležitější dva faktory. Jsou to hospodářská struktura a úroveň příjmů obyvatelstva či jejich rozdělení. Hospodářská struktura země určuje, o jaké výrobky

či služby bude v příslušné zemi zájem, udává i úroveň příjmů i zaměstnanost (Kotler, P., Armstrong, G., 2007).

Jednotlivé země lze klasifikovat jako:

- agrární ekonomiky,
- ekonomiky založené na vývozu surovin,
- rozvíjející se ekonomiky,
- rozvinuté ekonomiky (Kotler, P., Armstrong, G., 2007).

Světové ekonomiky můžeme rozdělit do tří dílčích skupin:

- rozvojové ekonomiky,
- tranzitivní ekonomiky,
- rozvinuté tržní ekonomiky (Kotler, P., Armstrong, G., 2007).

Rozvojové země (developing countries) vznikly rozpadem koloniálního systému bývalých metropolí. Existují dvě verze pro rozdělení světa na rozvinuté a rozvojové státy. První koncepce je prosazována mezinárodními organizacemi jako je Světová banka či Mezinárodní měnový fond. Toto chápání vyčleňuje rozvojové země na základě výše jejich hrubého domácího produktu na obyvatele za rok (HDP do 800 USD na obyvatele/rok) (Tichá, L., 2007).

Znaky rozvojových zemí:

- velký podíl prvovýroby – hlavně zemědělství a těžební průmysl,
- relativně nízká ekonomická úroveň.

Vývoj a znaky importu rozvojových zemí

Rozvojové země jsou producenty surovin, ale výrazným problémem jsou také rozsáhlé dovozy – primární energie – hlavně ropy. Rozvojové země jsou kromě investičního zboží závislé na dovozu strojů, na uvedení strojů do provozu, na dovozu surovin, materiálu a kompletačních částí (Tichá, L., 2007).

Tranzitivní ekonomiky zahrnují tzv. transformující se země, které jsou charakteristické několika znaky. Teritoriálně tato skupina zahrnuje evropské členy bývalé RVHP (bez NDR), asijské republiky bývalého SSSR a nástupnické státy bývalé Jugoslávie. Jednotlivé země se odlišují ekonomickým rozměrem, postupem transformace, specifickými problémy rozvoje apod (Tichá, L., 2007).

Rozvinuté tržní ekonomiky představují soustředění průmyslově nejvyspělejších zemí světa, zahrnují cca 25 států. Mezi nejvýznamnější patří Japonsko, Německo, USA, Kanada, Francie, VB, Austrálie a Rusko. Jejich ekonomický rozměr je velmi diferencovaný, HDP na osobu je různé (Tichá, L., 2007).

Jsou to vývozcí hotových výrobků i kapitálu. Obchodují mezi sebou, ale svou produkci těž vyvážejí do zemí s odlišnou hospodářskou strukturou, aby si mohly za své vývozy opatřit suroviny a polotovary. Nejrůznější hospodářské aktivity vyvíjené v těchto zemích a početná střední vrstva z nich činí atraktivní trhy pro všechny druhy výrobků i služeb (Kotler, P., Armstrong, G., 2007).

RTE zahrnuje cca 875 milionů obyvatel, kteří se podílejí 80% na vytvořeném světovém HDP, 68% na světových vývozech a 67% na světových dovozech. Složení HDP je následující: okolo 3% vytvořeno v zemědělství, 33% v průmyslu a 64% ve službách (Tichá, L., 2007).

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika firmy FMP Lignum

FMP Lignum je společnost, která sídlí v Humpolci (Příloha 1,2). Od roku 1997 se zabývá výrobou spárovky z lehce pařeného buku, ale i výrobou finálních výrobků z této spárovky. Zdokonalováním výrobního procesu došlo postupem času k rozšíření sortimentu výroby i produkovaných objemů. To způsobilo, že v současnosti patří tato společnost mezi největší výrobce bukové spárovky v České republice (<http://www.fmplignum.cz>).

Pro zhodnocení polotovarů do finálního výrobku firma přistoupila k výrobě masivních bukových postelí pro náročnější zákazníky. Postele se vyrábí v přírodním provedení a šesti základních odstínech moření a jsou navrženy podle moderních módních i designových trendů (<http://www.fmplignum.cz>).

Materiál postelí je bukový masiv a síla materiálu 40 mm zaručuje kvalitativní parametry, jako je pevnost, odolnost a stálost výrobků. Postel je vybavena značkovým kováním, kvalitním uložením lamelových roštů a výškovým polohováním lehací plochy. Jednotlivé postele jsou rozděleny do výrobních řad podle designu a jsou chráněny průmyslovým vzorem. Nabídka je dále postupně rozšiřována o další ložnicový a doplňkový sortiment jako jsou noční stolky, komody, úložné prostory atd. (<http://www.fmplignum.cz>).

Velký důraz společnost klade na kvalitu svých výrobků, což jí umožňuje se prosazovat na náročných nábytkářských trzích. Od roku 2002 zavedli ve společnosti řízení kvality dle ISO a jsou držitelem certifikátu ISO 9001:2000 (příloha 5). Také vlastní označení svých výrobků značkou česká kvalita, kterou jim propůjčila Asociace českých nábytkářů. Certifikát viz příloha 4 (<http://www.fmplignum.cz>).

V zájmu rozšíření okruhu stávajících odběratelů byly ve firmě pro rok 2004 použity následující cesty.

Přímé oslovení firem

Firma na základě předchozích negativních zkušeností upustila od systematického oslovování zákazníků, které je nyní uskutečňováno pouze na základě různých indicií, které mají souvislost s určitými šancemi v příslušné oblasti.

Oslovení nových potencionálních zákazníků na základě doporučení stávajících dlouholetých partnerů

V tomto případě se firma obrátila na několik potenciálních zákazníků doporučených stávajícími partnery. Avšak v tomto roce nedošlo k žádné pravidelné spolupráci.

Získání samostatně činného obchodního zástupce pracujícího za provizi

Tímto zástupcem je konkrétní firma, která provádí propagaci firmy a osobně zajišťuje schůzky potencionálních zákazníků z Německa a Rakouska s firmou FMP Lignum.

V roce 2004 proběhlo několik jednání a návštěv potencionálních zákazníků, avšak většinou z důvodu nižších cen konkurence z Rumunska, Slovenska apod. nedošlo k uzavření dalších nových obchodů. Stejným způsobem jako s touto firmou byla zajištěna spolupráce s firmou tentokrát se sídlem v Anglii.

Osobní návštěvy různých firem v tuzemsku a zahraničí

V roce 2004 bylo uskutečněno několik cest, avšak bez výraznějších výsledků. Pro zviditelnění firmy byly vytvořeny od 1.1.2004 internetové stránky. Díky těmto stránkám našlo do firmy cestu množství menších zákazníků, kteří mají zájem o dlouhodobější spolupráci s firmou. Lze konstatovat, že postupem doby takových zákazníků přibývá a jsou pro obchody přínosem (vlastní výzkum ve firmě).

4.1.1 Spokojenost zákazníků (2006)

Hodnocení kvality obchodní spolupráce z pohledu zákazníků firmy FMP Lignum. Výsledky dotazníku uvádí stanoviska a názory vyplývají ze vzájemné korespondence, z jednání, z údajů v objednávkách či z telefonického styku. Výzkum byl proveden ve firmách tuzemských i zahraničních. Z tuzemských firem se jednalo konkrétně firmu Koryna, Petříček. Zahraniční zastoupení pak tvořili firmy MTT z Německa, Hoszman, Remotex z Polska a Jitona – tuskulum. Zákazníci hodnotili firmu FMP Lignum z hlediska ceny, kvality, dodacího termínu, naplnění objemů a naplnění sortimentu ve škálách od jedné do pěti jako ve škole, kde jednička znamená nejlepší hodnocení.

Období : od 1.1. do 30.6.2006

Hodnocení : výborné 1 velmi dobré 2 dobré 3
špatné 4 velmi špatné 5

Tabulka 1: Výsledky v kategorii velcí odběratelé

Zákazník	MTT, SRN	Hoszman, Polsko	Jitona - tuskulum
Cena	2	1	2
Kvalita	3	1	1
Dodací termín	1	1	2
Naplnění objemů	2	1	1
Naplnění sortimentu	2	1	1

Zdroj: dokumenty firmy FMP Lignum

Tabulka 2: Výsledky v kategorii menší odběratelé

Zákazník	Petříček, ČR	Koryna, ČR	Remotex, Polsko
Cena	2	1	2
Kvalita	3	1	1
Dodací termín	1	1	2
Naplnění objemů	2	1	1
Naplnění sortimentu	2	1	1

Zdroj: dokumenty firmy FMP Lignum

Vyhodnocení

Mezi firmou MTT a firmou FMP Lignum je v obchodním styku dlouhodobě stabilizovaná situace bez větších změn. Dochází zde k diskusi ohledně cen, byla zvýšena cena vstupu od dodavatelů. Firma Hoszman je pravidelným odběratelem a s firmou FMP Lignum udržuje velmi přátelskou a fundovanou obchodní spolupráci. Tusculum – Jitona. Zde se jedná o nový systém spolupráce, který zvýšil obrát tržeb, avšak vyžaduje stálé sledování skladových zásob a okamžitou reakci. Vyskytly se zde výkyvy požadavků od konečného nábytkového zákazníka z Německa. Novým pravidelným menším zákazníkem je firma Koryna.

Ve výše uvedeném sledování není mnoho malých firem, které odebírají nepravidelně, ale lze konstatovat, že díky internetovým stránkám a kolapsu větší konkurenční firmy dochází postupně k navyšování prodeje drobným odběratelům.

4.2 STEP analýza sledovaného podniku

STEP analýza představuje faktory ovlivňující stávající situaci ve sledovaném podniku. Jedná se o faktory:

- sociální,
- technické a technologické,
- ekonomické,
- a politické.

Sociální prostředí

Demografické prostředí firmy tvoří složení zákazníků. Abychom poznali své zákazníky, je třeba provést analýzu trhu. Mezi stálé zákazníky firmy FMP lignum se řadí firmy, které výrobky dále zpracovávají či prodávají, ale i jednotlivci, kteří výrobky užívají pro vlastní potřebu.

Firmy

Stěžejní část zákazníků podniku tvoří firmy, o kterých se předpokládá, že se stanou pravidelnými odběrateli. Mezi stálé zákazníky firmy patří velcí odběratelé i menší firmy. Mezi velké odběratele se řadí především zahraniční firmy.

Jednotlivci

Výrobky firmy FMP lignum patří mezi velmi kvalitní dřevařské výrobky a tomu odpovídá i jejich cena, která se pohybuje v řádech desítek tisíc korun. Proto se o zákaznících této firmy dá předpokládat, že to budou vrstvy se středními a vyššími příjmy, tedy takoví, jejichž hlava rodiny působí ve středním až vyšším managementu a má alespoň středoškolské vzdělání.

Technické a technologické prostředí

Podniky v České republice se stále častěji setkávají se změnami ve vnějším ekonomickém prostředí. Takové změny pramení jednak z postupné integrace do Evropské unie, jednak z integrace do světové ekonomiky jako celku. Integrační procesy pak vyvolávají potřebu adaptace, tedy přizpůsobení se novým podmínkám. Nedílnou součástí je i uplatňování nových nástrojů a metod, se kterými se zatím podniková sféra nesešla.

Každý podnik musí držet krok s technických a technologickým pokrokem, jinak se dostane do problémů. Firma FMP lignum disponuje základním technickým vybavením, jaké se předpokládá v každé firmě. V roce 2004 si vytvořila vlastní internetové stránky, na kterých uvádí základní údaje o firmě, její činnosti i informace o produktech v dostatečné míře.

Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí každého národu je ovlivňováno mnoha faktory. Jsou to především:

- hospodářské cykly,
- trendy NHP,
- devizové kurzy,
- kupní síla,
- úrokové míry,
- inflace,
- nezaměstnanost,
- průměrná mzda,
- vývoj cen energií.

Všechny tyto vlivy se z hlediska záměrů podniku promítají do kupní síly a do struktury poptávky zákazníků. Platí, že se zvyšováním příjmů domácností klesají výdaje za potraviny a zvyšují se výdaje za služby a zboží dlouhodobé spotřeby. Podniky působí v různých regionech, tedy v rozdílných podmínkách. Proto by měly při své strategii znát nabídku a poptávku a chování zákazníka. Také umět předvídat a mít schopnost reagovat na situaci.

V současné době je aktuální věcí otázka celosvětové ekonomické krize, která se nějakým způsobem dotkla většiny sektorů hospodářství. Například z nedávného průzkumu Hospodářské komory ČR pro Hospodářské noviny vyplynulo, že každá druhá malá nebo střední firma v Česku už musela kvůli špatné ekonomické situaci propouštět nebo se k takovému kroku v brzké době chystá. Více než třetina podniků omezila nebo plánuje omezit kvůli poklesu zakázek výrobu.

I firmy FMP lignum se tato nepříjemná záležitost v určité míře dotkla, její existenci však naštěstí zásadně neohrozila. Významným problémem poslední doby bylo také kolísání Eura. V případě, že jeho hodnota klesala, pro firmu to znamenalo finanční ztráty.

Politické prostředí

Velký dopad na podnik takové velikosti má především daňová politika, dále složité administrativní procedury, stohy papírů a formulářů či různá byrokratická

opatření, nařízení a vyhlášky. Dalšími překážkami v plynulé činnosti může být složitá legislativa a vymahatelnost práva, ceny energií a dalších vstupů. Také přístup k finančním zdrojům je nyní složitější, protože je navíc umocněn finanční krizí, která nutí banky k větší opatrnosti.

Některá omezení, která s sebou přináší mezinárodní obchod odpadla po vstupu do Evropské unie. Jedná se zejména o náklady na cla, což firmám umožnilo snížit ceny produktů na zahraničním trhu. Pro tuzemskou firmu to znamená, že chce-li vstoupit na zahraniční trhy, nemusí se již problematikou cel zabývat. Cla byla jakýmsi specifickým druhem daně, jejímž předmětem bylo dovážené zboží. Dalším specifikem obchodování v zahraničí je měnový kurz. Pro firmy, které nakupují v zahraničí je výhodnější oslabení měnového kurzu, protože v podstatě nakoupí v zahraničí levněji. Naopak v případě, že tuzemská měna posiluje, firmy nakupují dražší.

Vyhodnocení

Produkty firmy patří do vyšší cenové kategorie, ale jak se říká, jsou na celý život. Koneční zákazníci jsou tedy spíše obyvatelé s vyššími příjmy. Na druhé straně dnes poptávku v jisté míře ovlivnila celosvětová ekonomická krize, která svádí některé zákazníky k nákupu u levnější konkurence.

4.3 SWOT analýza vnitřního a vnějšího okolí firmy

Hodnotí se silné a slabé stránky (SW) – strengths, weaknesses, zejména se zaměřením na interní prostředí firmy, a příležitosti a ohrožení (OT) - opportunities, threats, zejména se zaměřením na externí prostředí firmy.

Pro každou analýzu jsou potřeba informace. Zdrojem mohou být zejména vlastní zaměstnanci firmy, a to na všech hierarchických úrovních. V první fázi je tedy možné získat individuální náměty od jednotlivých pracovníků dotazníkovou akcí. Tyto náměty jsou pak zdrojem rozsáhlého souboru informací. Poté dojde

k hodnocení významnosti jednotlivých návrhů při kolektivní diskuzi a jednotlivé návrhy se seřadí dle významnosti, s jakou mohou mít vliv na firmu.

Informace pro sestavení SWOT analýzy jsou získány rozhovorem s pracovníky firmy FMP Lignum. Jsou výsledkem jejich zkušeností a dlouhodobého působení ve firmě.

Tabulka 3: SWOT analýza

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none">• Jazyková vybavenost pracovníků• Dobrá úroveň obchodního oddělení• Dobré schopnosti lidských zdrojů• Dobrá kvalita surovin a výrobních zařízení• Kvalitní výrobní postupy• Široký výběr• Dobrá lokalizace firmy vzhledem k přístupu na zahraniční trh• Kvalita následného servisu• Promptní řešení případných připomínek či reklamací	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none">• Kapitálové zázemí• Nedostatečný marketing a reklamní kampaně• Nedostatečné kapacity pro uspokojení poptávky• Vyšší ceny• Krátkodobé působení na trhu
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Navázání kontaktů s novými partnery • Možnost expandovat na nové trhy • Příležitost zlepšit povědomí o firmě ve vztahu k zákazníkům či investorům 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nestabilní finanční situace • Příliv konkurence • Ztráta zákazníků
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Zdroj: vlastní šetření. 2009

4.3.1 Matice SWOT analýzy

V matici SWOT analýzy jsou zhodnoceny všechny faktory a porovnány mezi sebou. Vždy důležitější faktor je vyznačen. Následně jsou hodnoty zaznamenány do tabulky.

Silné stránky a příležitosti:

- jazyková vybavenost pracovníků (1),
- dobrá úroveň obchodního oddělení (2),
- dobré schopnosti lidských zdrojů (3),
- dobrá kvalita surovin a výrobních zařízení (4),
- kvalitní výrobní postupy (5),
- široký výběr (6),
- dobrá lokalizace firmy vzhledem k přístupu na zahraniční trh (7),
- navázání kontaktů s novými partnery (8),
- možnost expandovat na nové trhy (9),
- příležitost zlepšit povědomí o firmě ve vztahu k zákazníkům či investorům (10),
- kvalita následného servisu (11),
- promptní řešení případných připomínek či reklamací (12).

Obrázek 1: Matice pro hodnocení silných stránek a příležitostí

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		3	3	3	3	3	3	3	3	3
		4	5	6	7	8	9	10	11	12
			4	4	4	4	4	4	4	4
			5	6	7	8	9	10	11	12
				5	5	5	5	5	5	5
				6	7	8	9	10	11	12
					6	6	6	6	6	6
					7	8	9	10	11	12
						7	7	7	7	7
						8	9	10	11	12
							8	8	8	8
							9	10	11	12
								9	9	9
								10	11	12
									10	10
									11	12
										11
										12

Zdroj: autorka, 2009

Tabulka 4: Váha silných stránek a příležitostí

Číslo faktoru	Absolutní četnost	Pořadí faktoru	Váha v %
1	11	1	16,7%
2	10	2	15,2%
3	7	4-6	10,6%
4	7	4-6	10,6%
5	7	4-6	10,6%
6	0	12	0%
7	2	10	3%
8	6	7	9,1%
9	8	3	12,1%
10	1	11	1,5%
11	3	9	4,5%
12	4	8	6,1%
Součet	66	--	100%

Zdroj: autorka, 2009

Slabé stránky a ohrožení:

- kapitálové zázemí (1),
- nedostatečný marketing a reklamní kampaně (2),
- nedostatečné kapacity pro uspokojení poptávky (3),
- vyšší ceny (4),
- krátkodobé působení na trhu (5),
- nestabilní finanční situace (6),
- příliv konkurence (7),
- ztráta zákazníků (8).

Obrázek 2: Matice slabých stránek a ohrožení

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

Zdroj: autorka, 2009

Tabulka 5: Váha slabých stránek a příležitostí

Číslo faktoru	Absolutní četnost	Pořadí faktoru	Váha v %
1	6	2-3	20,7%
2	3	5	10,3%
3	4	4	13,8%
4	1	7	3,4%
5	0	8	0%
6	6	2-3	20,7%
7	2	6	6,9%
8	7	1	24,1%
Součet	29	--	100%

Zdroj: autorka, 2009

Účinným nástrojem pro identifikaci růstových příležitostí je matice: expanze výrobek – trh. Je to nástroj strategického plánování, který umožňuje určit možnosti firemního růstu prostřednictvím tržní penetrace, vstupu na nové trhy, vývojem nového produktu či diverzifikací aktivit (Kotler, P, Armstrong, G., 2007).

Pro výběr vhodné strategie se vycházelo ze tří základních typů:

- strategie penetrace (maximální zisk),
- strategie rozvoje trhu (vstup na nový tuzemský či zahraniční trh),
- strategie konkurenční diferenciací výrobků (odlišení se od konkurence).

Stupnice bodů pro hodnocení jednotlivých faktorů u daných strategií:

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

Tabulka 6: Strategie vhodná pro firmu FMP Lignum

číslo faktoru	váha faktoru	varianta strategie					
		penetrace		rozvoj trhu		diverzifikace	
		vliv	součin	vliv	součin	vliv	součin
silné stránky a příležitosti							
1	16,70%	3	50,1	3	50,1	2	33,4
2	15,20%	3	45,6	3	45,6	3	45,6
3	10,60%	2	21,2	1	10,6	2	21,2
4	10,60%	2	21,2	2	21,2	2	21,2
5	10,60%	2	21,2	1	10,6	2	21,2
6	0%	3	0	3	0	3	0
7	3%	1	3	3	9	2	6
8	9,10%	1	9,1	3	27,3	3	27,3
9	12,10%	1	12,1	3	36,3	3	36,3
10	1,50%	1	1,5	3	4,5	3	4,5
11	4,50%	2	9	2	9	1	4,5
12	6,10%	3	18,3	2	12,2	1	6,1
součet	100		212,3		268,2		227,3
slabé stránky a ohrožení							
1	20,70%	2	41,4	2	41,4	2	41,4
2	10,30%	3	30,9	3	30,9	3	30,9

3	13,80%	3	41,4	2	27,6	2	27,6
4	3,40%	2	6,8	1	3,4	2	6,8
5	0%	2	0	2	0	3	0
6	20,70%	1	20,7	1	20,7	2	41,4
7	6,90%	3	20,7	2	13,8	3	20,7
8	24,10%	3	72,3	3	72,3	3	72,3
součet	100		234,2		210,1		241,1
Výsledek			-21,9		58,1		-13,80

Zdroj: autorka, 2009

Vyhodnocení

Z výsledné tabulky můžeme pozorovat, že s přihlédnutím k bodovému ohodnocení a jednotlivým vahám prisouzeným jednotlivým faktorům, je pro firmu FMP Lignum nejvýhodnější strategie rozvoje trhu. Znamená to rozšíření svého působení na tuzemském trhu, případně vstup na nový zahraniční trh se současnými výrobky.

Mezi nejdůležitější přednosti firmy se řadí dobrá jazyková úroveň pracovníků a úroveň obchodního oddělení, ze kterých vyplývá příležitost expandovat na nové trhy. Naopak nestabilní finanční situace a nejisté kapitálové zázemí by mohlo vést ke ztrátě zákazníků.

Firma by se měla věnovat hlavně určitým marketingovým aktivitám, které by zvýraznily jméno firmy v Čechách i ve světě. Je však nutno tyto aktivity vykalkulovat a odhadnout jejich výhodnost a účinnost.

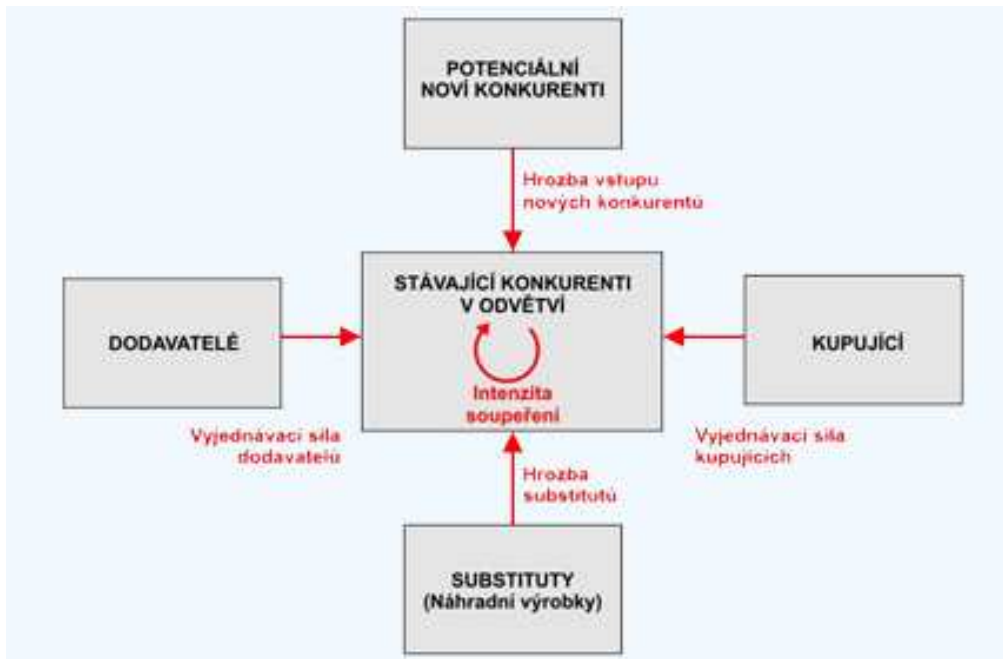
4.4 Porterova teorie konkurenčních sil

Vysvětluje konkurenční chování prostřednictvím vývoje situace na trhu. Porterův model slouží k vysvětlení toho, jak chování a aktivity tržních subjektů ovlivňují ziskovost těchto subjektů. S rostoucí konkurencí se tržní subjekt stává méně ziskový, se slábnoucí konkurencí naopak ziskovost roste. Každý vývoj, který ovlivňuje ziskovost, chápe Porter jako faktor konkurence (<http://www.synext.cz>).

Porter definuje pět základních konkurenčních sil:

1. vnitřní rivalitu 2. rivalitu nových konkurentů 3. rivalitu způsobenou substitučními produkty 4. rivalitu způsobenou zákazníky 5. rivalitu způsobenou dodavateli

Obrázek 3: Porterova analýza pěti sil



Zdroj: www.synext.cz

1. vnitřní rivalita

Firem, které nabízí nábytek je na trhu mnoho. Řekla bych tedy, že konkurence je poměrně vysoká. Výhodou firmy FMP lignum je však kvalita jejich výrobků i kvalita následného servisu. Firma FMP Lignum vyrábí postele z kvalitního materiálu, kterému odpovídá i cena.

Hlavními konkurenty v rámci srovnatelné kvality a ceny jsou:

Spárovka:

- Brenus,
- LST,
- Wiesner.

Nábytek

- Enozzi,
- Jitona,
- Mireal.

2. rivalita nových konkurentů

Tento faktor není v dnešní době již příliš ohrožující. Má to několik důvodů:

- trh v tomto oboru je již celkem nasycený a v době ekonomické krize nepředpokládám příliš velký nárůst nových konkurentů firmy,
- dalším důvodem je cenová náročnost této kategorie, lidé v ekonomické krizi nakupují spíše levnější produkty,
- produkty této firmy slouží spíše jako zakázková výroba pro užší okruh zákazníků.

3. rivalita způsobená substitučními produkty

Ohrožení ze strany substitutů hrozí zejména ze strany levnějších konkurentů. Jedná se především o méně kvalitní náhražky převážně z Polska a Číny.

4. rivalita způsobená zákazníky

Mezi největší část klientely firmy patří obchodníci a obchodní sítě zabývající se tímto sortimentem. Byla zde snaha prosadit se do obchodních řetězců, která se však bohužel nepodařila. Výjimečně dodává firma přímo jednotlivcům.

Firma se o své zákazníky snaží starat ve všech směrech. Vyniká nejen ve kvalitě svých výrobků, ale poskytuje také výborný následný servis a promptní řešení případných připomínek či reklamací.

5. rivalita způsobená dodavateli

Firma FMP Lignum odebírá suroviny od dodavatelů ze Slovenska, kde je vyvážený poměr ceny a kvality. Nakupuje dřevo, ze kterého vytváří polotovary a následně i hotové výrobky. Je prodejcem jak polotovarů, tak i hotových výrobků.

Vyhodnocení

V dnešní době je velmi důležitá kvalita. V tomto případě se nejedná pouze o kvalitu samotné výroby, ale také například laků, mořidel apod. Aby se firma udržela na trhu, je třeba, aby využívala kvalitní a zdravotně nezávadné materiály. Nejvhodnější je vlastnit v této souvislosti také potřebné certifikáty.

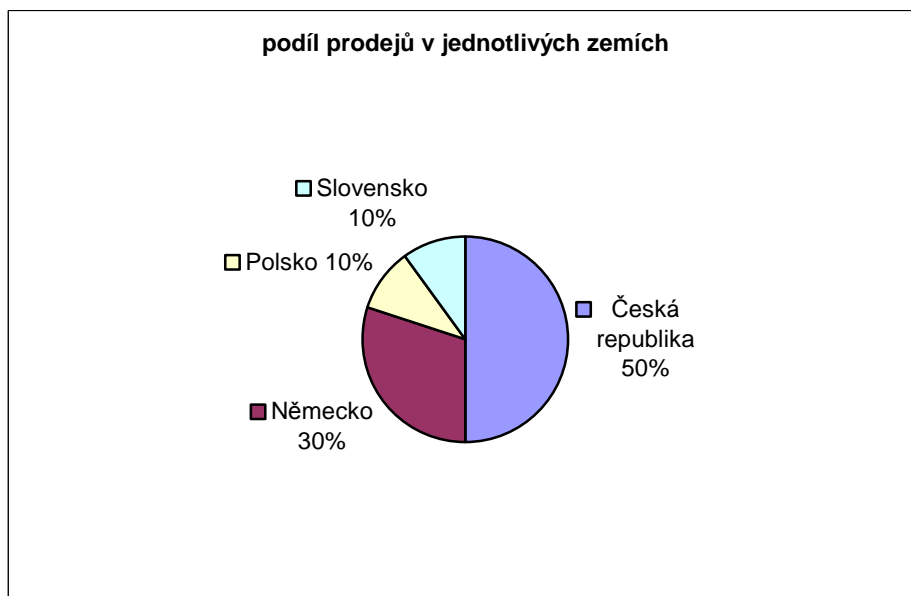
I když v dnešní době existuje možná příliš konkurence ze strany levnějších prodejců dřevěného nábytku, stále se najde dostatečné množství zákazníků, kteří dají přednost kvalitě a pokud jsou spokojeni, zaplatí za tuto kvalitu také odpovídající cenu.

4.5 Domácí a zahraniční spolupráce firmy FMP Lignum

Firma FMP Lignum spolupracuje a vyváží své výrobky firmám i jednotlivcům v České republice i v zahraničí. V rámci zahraničních zemí udržuje spolupráci se Slovenskem, Polskem, Německem, Itálií a Dánskem. Zákazníkům v těchto zemích dováží své výrobky prostřednictvím různých dopravních společností.

Co se týká momentální situace, spolupráce s Dánskem nyní trochu stagnuje, firma se nyní více orientuje na Asii, hlavně Čínu. Stěžejním důvodem je zde cena. V případě Itálie nyní spolupráce stagnuje. Důvodem takového stavu bude s největší pravděpodobností krize a také orientace těchto zemí na konkurenci v Chorvatsku a Rumunsku.

Graf 1: Procentuální vyjádření podílu prodejů v České republice a zahraničí



Zdroj: autorka, 2009

Z grafu je patrné, že z největší části se na objemu prodejů podílí Česká republika. Téměř třetinu zabírá Německo. Ze Slovenska a Polska tvoří objem prodejů přibližně 10%.

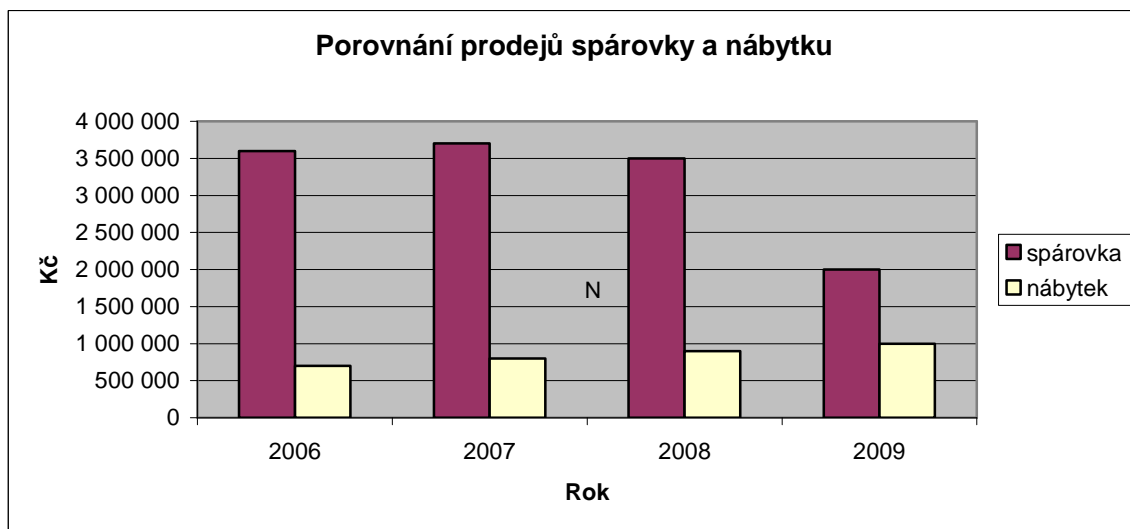
Tabulka 7: Objem prodejů

Produkt	Spárovka		Ložnicový nábytek	
	2008	2009	2008	2009
Objem prodejů	4 - 8 mil./měsíc	2 - 4 mil./měsíc	900 000/měsíc	1 mil./měsíc

Zdroj: autorka, 2009

Na prodej spárovky z lehce pařeného buku měla vliv celosvětová ekonomická krize. Před ní činily objemy prodejů až dvojnásobek dnešních. Firma však předpokládá, že se situace začne ustalovat a prodeje se po oživení opět zvednou. Co se týká ložnicového nábytku, při porovnání s předchozími roky se prodej zvyšuje o cca 10%, a to i přes hospodářskou krizi.

Graf 2: Porovnání prodejů spárovky a nábytku



Zdroj: autorka, 2009

Z grafu je patrné, že hlavní prostředky firmě plynou z prodeje spárovky.

4.5.1 Předmět exportu (domácího prodeje)

Obrázek 5: Nábytková spárovka



Zdroj: www.fmplignum.cz

Tabulka 8: Parametry nábytkové spárovky

Kvalita	A/A, A/B, B/B
Lepená	D3-EN 204
oboustranně broušená zrnem	100
Šíře desek	do 650 mm (po dojednání 900mm)
Šíře lamel	40 - 60 mm

Tloušťka desek	10 až 38 ± 0,2 mm
Délka desek	300 až 2500 mm

Zdroj: www.fmplignum.cz

Obrázek 6: Schodová spárovka



Zdroj: www.fmplignum.cz

Tabulka 9: Parametry schodové spárovky

Kvalita	A/B, B/B
Lepená	D3-EN 203
oboustranně broušená zrnem	100
Šíře desek	do 900 mm (standard 650mm)
Šíře lamel	40 - 80 mm
Tloušťka desek	38 až 45 ± 0,2 mm
Délka desek	Do 3500mm (standard 900 – 1800 mm)

Zdroj: www.fmplignum.cz

Ložnicový nábytek

Postele

Doplňkový sortiment

4.5.2 Doprava

Pro přepravu veškerých produktů firma využívá formu outsourcingu. Jedná se o typy dopravy EXW, CPT a DDU. Podle vlastního výzkumu ve firmě se typ CPT využívá nejvíce v Německu. Mimoto je nejvíce oblíben typ EXW.

EXW (Ex Works)

U této formy dopravy náklady i rizika spojená s dodávkou zboží přecházejí na kupujícího v závodě dodavatele, jakmile je zboží dáno k dispozici kupujícímu. Tímto okamžikem splní prodávající svou povinnost dodávky. Proávající však má, kromě obecných povinností, též za povinnost poskytnout pomoc při obstarávání dokladů, které se vystavují v zemi odeslání anebo v zemi původu, avšak na nebezpečí a útraty kupujícího. Stejně tak celní poplatky a dávky v zemi vývozu hradí sám kupující.

CPT (Carriage Paid to)

Je tzv. „přeprava placena do“. Proávající zde sjednává na své náklady přepravu zboží do sjednaného místa určení. Nebezpečí ztráty a poškození zboží přechází na kupujícího však již dodáním zboží prvnímu dopravci. Proávající též sjednává na vlastní náklady povolení nezbytná pro vývoz zboží a hradí všechny poplatky a náklady veškerých formalit, které musejí být splněny.

DDU (Delivered Duty Unpaid)

„S dodáním clo neplaceno“. Proávající má za povinnost dát zboží k dispozici kupujícímu v ujednaném místě v zemi dovozu, nést všechny výlohy a rizika do okamžiku dodání, včetně výkladky (s výjimkou cla, daní a jiných úředních poplatků placených při dovozu). Kupující hradí clo, celní poplatky, dovozní daně a dávky a obstarává dovozní povolení.

Kalkulace nákladů na dopravu

Firma si najímá dopravní společnosti, které produkty exportují do zahraničí. Přitom využívají dvojí způsob úhrady. První možnost je, že dopravu platí firma sama, v druhém případě hradí náklady zákazník. V tom případě si firma počítá nižší cenu za zboží.

Podklady kalkulace:

- exportuje se v kamionech, které uvezou 30 tun dřeva,
- mzda řidiče činí 21 000 měsíčně,

- měsíčně řidič ujede průměrně 15 cest,
- vzdálenosti jsou měřeny od firmy FMP Lignum do hlavního města dané země.

Tabulka 10: Náklady na dopravu

Země	Slovensko	Německo	Rakousko	Polsko
vzdálenost	234	456	204	683
Kč/km	12	12	12	12
Celkem Kč	2808	5472	2448	8196
kg/kamion	30 000	30 000	30 000	30 000
Kč na 1 kg	0,09	0,18	0,08	0,27
Mzda řidiče/ měsíc	21 000	21 000	21 000	21 000
Počet cest/měsíc	15	15	15	15
Mzda řidiče/cesta	1 400	1 400	1 400	1 400
Mzda řidiče/kg	0,7	0,7	0,7	0,7
Celkem cestovní náklady/kg	0,79	0,88	0,78	0,97

Zdroj: autorka, 2009

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že z hlediska dopravních nákladů se firmě nejvíce vyplatí vyvázet své produkty na Slovensko a do Rakouska. Nejméně výhodné do Polska.

4.5.3 Způsoby vstupu firmy FMP Lignum na zahraniční trh

Firma FMP Lignum vstoupila na zahraniční trhy, se kterými spolupracuje nepřímou obchodní metodou. *Jejich obchod tedy probíhá na základě smluvních vztahů s dalšími obchodními partnery – prostředníky.*

Firma prodává své produkty do některých maloobchodních sítí, což je pro ně vhodné z důvodu jejich velikosti i často známějšího jména obchodního partnera. Zřízení vlastního specializovaného oddělení by pro firmu bylo příliš nákladné. Tímto způsobem vstupu také podnik eliminuje případná rizika spojená s mezinárodním obchodem.

Využívá také formu provizní smlouvy se zástupci v zahraničí, kteří dostávají vyplacená procenta provize z dodávky a to po zaplacení konečným zákazníkem na

účet firmy. Ve smlouvě je klauzule o možnosti kontroly příslušné fakturace zástupcem firmy.

Firma usiluje o snížení rizik tím, že se snaží pojistit pohledávky některých zákazníků. Existuje i několik zákazníků, především z Polska, kteří si jezdí pro zboží a platí hotově. V tomto případě se vystaví doklad za hotové.

Dle zkušeností je nejspolehlivější doporučení stávajících partnerů jiným klientům v dané lokalitě (závisí na tom, zda jsou ochotni toto udělat, aby to nějak nepoškodilo je samé). Obchodníci firmy upřednostňují domluvení osobních schůzek u nově zjištěných potencionálních partnerů. Záleží především na profesionálním vystupování a přesvědčení zákazníka o seriózní spolupráci.

V Čechách má firma ještě dva případy prodeje z konsignačního skladu - čili komisní prodej.

Způsoby vyhledávání nových kontaktů firmou FMP Lignum v tuzemsku i zahraničí:

- reakce na různé poptávky zjištěné na internetu a v odborných časopisech,
- vlastní publikace nabídek na internetu a odborném tisku,
- prezentace výrobků na různých výstavách, případně prostřednictvím různých obchodních zastupitelství v cizích zemích (je to poměrně levné, ale málo účinné),
- jednotlivé oslovení všech zjištěných potencionálních partnerů v dané zemi (firma obeslala např. desítky firem ve Skandinávii, ozvalo se jich do deseti, ale ochod nebyl uzavřen žádný).

4.5.4 Charakteristika zahraničních trhů s nimiž firma spolupracuje

Spolková republika Německo (SRN)

Celková rozloha Německa tvoří 357 020,22 km² a celkem zde žije 82 532 tisíc obyvatel. Mezi důležité vlastnosti místních obchodníků patří serióznost a spolehlivost. Dbají na kvalitu výrobku a jeho technickou úroveň. Kladou velký

důraz na účast na veletrzích, konferencích a ostatních společenských akcích a záležitím na osobním kontaktu (www.businessinfo.cz).

Také Německo zasáhla celosvětová ekonomická krize a domácnosti proto snižují svou spotřebu ve všech oblastech. Pokud jde o omezení v tom, kolik a jaké zboží lze do Německa dovézt k obchodním účelům, obecně žádná omezení neexistují. V rámci jednotného vnitřního trhu ES se totiž může zboží pohybovat zcela volně (www.businessinfo.cz).

Němečtí zákazníci jsou velmi nároční a nemají příliš důvěry ke zboží z východní a střední Evropy. Čeští exportéři se tedy mohou setkat s požadavky svých obchodních partnerů na dobrovolnou certifikaci jejich zboží a výrobních postupů certifikačními autoritami v SRN. Po právní stránce je sice taková certifikace zbytečná, je však vhodným marketingovým krokem, který může snížit nedůvěru německých spotřebitelů vůči českému zboží (<http://www.exportdosrn.cz>).

Slovenská republika

Slovenská republika má rozlohu 49 036 km² a 5 412 254 obyvatel. Mezi SR a ČR není vízová povinnost, občané ČR tedy mohou překročit státní hranice s platným cestovním pasem ČR nebo občanským průkazem ČR (www.businessinfo.cz).

V souvislosti se zaváděním jakéhokoliv druhu nového zboží na slovenský trh je nutno mít na zřeteli, že na Slovensku nadále přetrvávají výrazné regionální rozdíly v koupěschopnosti obyvatelstva (www.businessinfo.cz).

Distribuci svých výrobků na území Slovenska může česká firma zabezpečit buď zaměstnanci v pracovním poměru nebo smluvně prostřednictvím obchodních zástupců. V případě obchodních zástupců se nejedná o pracovněprávní, ale o obchodně právní vztah, který se řídí ustanovením §§ 652 až 672a zákona č. 513/1991 Sb., Obchodního zákoníku ve znění pozdějších předpisů, které upravují smlouvu o obchodním zastoupení (www.mzv.cz).

Polsko

Celková rozloha Polska tvoří 312 683 km² a žije tam 38 680 000 obyvatel. Polsko je členem EU a pro občany ČR postačí platný cestovní pas nebo občanský průkaz (www.businessinfo.cz).

Seznam zemí podle velikosti importu:

- Německo (nárůst o 20,9%, tj. o 4178 mil. EUR),
- Itálie (nárůst o 19,3%, tj. o 1110 mil. EUR),
- Maďarsko (nárůst o 47,6%, tj. o 698 mil. EUR),
- Francie (nárůst o 13,8%, tj. o 672 mil. EUR),
- Česká republika (nárůst o 21,1%, tj. o 614 mil. EUR).

V Polsku, tak jako ve většině evropských zemí jsou při dovozu vyžadovány mezinárodní, běžně používané doklady:

- SAD - jednotná celní deklarace,
- doklad o původu zboží ,
- originál faktury ,
- u zemědělských a potravinářských výrobků jsou vyžadovány příslušné fytosanitární a veterinární certifikáty,
- u vybraných průmyslových výrobků Certifikát „B“ (www.businessinfo.cz).

Itálie

Itálie má 331 338 km a počet obyvatel 57 478 000. Pro dovoz a tuzemský prodej platí v Itálii řada předpisů. Pro jejich složitost a početnost musí dovozci přesné informace poskytnout italský partner (www.businessinfo.cz).

Při dovozu se platí daň z přidané hodnoty. Sazba se pohybuje v rozmezí 5%-20%. Na písemné kontrakty se vztahuje tzv. registrační daň. Všeobecná sazba je 3% hodnoty transakce movitých věcí, další sazby jsou 1%, 4% a 8%. Důležité je kolkovné, které se platí podle odstupňovaných sazeb z různých právních dokumentů. Pokud bylo uloženo DPH, kolkovné se neplatí (www.businessinfo.cz).

Doklady vyžadované při dovozu:

- obchodní faktura (třikrát) - musí být podepsána a musí obsahovat zemi původu, přesné označení zboží, váhu brutto i netto a doložku používanou v zemích Evropské Unie svědčící o původu zboží,
- průvodní osvědčení EUR 1 - pro zásilky do hodnoty 5.110 ECU se používá formuláře EUR 2 či příslušné prohlášení na faktuře,
- dopravní doklad podle způsobu přepravy,
- eventuální další osvědčení podle povahy zboží a italských předpisů.

Obecně lze říci, že problémy, které by mohly ovlivnit rozvoj bilaterálních obchodních vztahů mezi Českou republikou a Itálií, jsou zanedbatelné. Limity platí především pro citlivé položky, konkrétně se jedná o produkty ocelářského průmyslu, surového železa, textilní průmysl a zemědělské výrobky (www.businessinfo.cz).

Italský trh je v řadě oborů zcela zaplněn a nové produkty mají šanci na uplatnění zpravidla tehdy, je-li při jejich prodeji nabízena nižší než obvyklá cena, nebo má-li takový produkt výjimečné technické parametry. Rychlost a přesnost dodávky dle sjednaných podmínek se předem předpokládá. Obvyklé ceny na italském trhu v řadě komodit si lze ověřit např. milánská obchodní komora pravidelně vydává souhrnný materiál, který obsahuje velkoobchodní cenové indikace pro vybrané druhy zboží (www.businessinfo.cz).

Dánsko

V Dánsku neexistují ve vztahu k ČR žádné zásadní etnické, kulturní či jazykové překážky. Přesto je Dánsko z hlediska úspěšného proniknutí na trh obtížnou zemí. Dánský trh je do velké míry kapacitně i strukturálně omezen a je silně propojen s ekonomikami sousedních zemí. Preferována jsou dlouhodobá a stabilní obchodní spojení.

Dánsko je zastáncem svobodné hospodářské, obchodní a investiční politiky. Existuje jen málo omezení pro zahraniční investory. Je zde dobrý legislativní systém (www.businessinfo.cz).

4.5.5 Potenciální zahraniční trhy pro firmu

Rakouská republika

Rakouská republika má rozlohu 83 870,95 km² a 8 281 295 (2008) obyvatel. Obchodované zboží podléhá dani z přidané hodnoty a spotřební dani, která je legislativně upravena národními předpisy jednotlivých členských států v souladu s příslušnými směrnicemi ES (<http://www.businessinfo.cz>).

Legislativa pro podnikatelské prostředí i neformální instituce tohoto prostředí (zejména etika tržní ekonomiky, zvyklosti, formy jednání, spolehlivost v otázce dodržování smluv atd.) jsou v Rakousku dlouhodobě kultivovány. Ochrana soukromého podnikání a soukromých zájmů je na jednom z předních míst v Evropě a ve světě. Rakousko patří k pěti nejbohatším zemím EU. Vysoká ekonomická úroveň je ovšem současně jednou z příčin stagnující, resp. velmi pomalu rostoucí domácí poptávky a poměrně nízkých temp ekonomického růstu. Celková daňová zátěž bývá hodnocena jako vysoká. Podnikatelé a investoři si poměrně často stěžují na příliš velkou přítomnost státu v ekonomice, na nadměrnou regulaci a rozsáhlou byrokracii (<http://www.mzv.cz>).

Rakousko je členem EU a proto musí plně respektovat pravidla volného pohybu zboží a jednotného vnitřního trhu vůči členským zemím EU. Celní problematika spadá do působnosti Spolkového ministerstva financí resp. jeho podřízené složky Celní správy (<http://www.mzv.cz>).

Nejvýznamnějším obchodním partnerem Rakouska jsou země EU, jejichž podíl na vývozu činí více než 72% a na dovozu 73,5%. ČR patří mezi deset

nejvýznamnějších obchodních partnerů. Dovoz rostl rychleji pouze v případě Švýcarska a Ruska (<http://www.mzv.cz>).

Vyhodnocení

Co se týká evropského obchodu firmy, zde nejsou žádné problémy. Při vývozu se připravují následující doklady:

- faktura,
- dodací list,
- přepravní list.

Platby jsou většinou standardní hladkou platbou se splatností do 30 dnů. Zákazníky má firma většinou pojištěny u společnosti EULER Hermes. Za tři roky spolupráce uplatnili 1 pojistnou událost v Polsku. Někteří němečtí zákazníci užívají tamní zvyklosti, že v případě, že zaplatí dříve např. do 14 dnů automaticky si strhávají 3% sonto z fakturované ceny. Těžko se potom daří stržené peníze získat a proto je nutné při potvrzování smlouvy na toto nezapomenout. V případě exportu do Itálie, pojišťovna Euler Hermes zákazníka nepojistila, firma FMP Lignum tedy vyžadovala zálohovou platbu před odběrem a zbytek platil zákazník po obdržení zboží. Je to určitý risk, ale záloha byla zajímavá. Doplatek přišel samozřejmě znatelně zpožděn. S polskými zákazníky po špatných zkušenostech firma spolupracuje většinou za platbu hotově u nás.

4.5.6 STEP analýza vybraných zemí

Tabulka 11: Sociálně kulturní faktory

Země	Německo	Rakousko	Slovensko
Rozloha (km ²)	357 020	83 870	49 036
Počet obyvatel	82 532 000	8 281 295	5 412 254
Hustota zalidnění	236/km ²	99/km ²	110/km ²

Ek. činní obyvatelé	50,9%	49,70%	49,6%
Průměrný přírůstek obyvatel/rok	0,1% - 0,2%	0,25%	0,21%
Ženy	51%	48,85%	51,5%
Muži	49%	51,15%	48,5%
Úřední jazyk	Němčina	Němčina	Slovenština
Složení obyvatel	Němci 91 %	Rakušané 90,9%	Slováci 85,8%
Náboženství	Katolíci, evangelíci	Římsko katolické (73,6%)	Římsko katolické 82%

Zdroj: autorka, 2009

Technologické faktory

Technologicky nejvyspělejší zemí ze tří srovnávaných je bezpochyby Německo, které vyniká ve většině technických ukazatelů. Velmi dobře je na tom také Rakousko, hůře pak Slovensko.

Tabulka 12: Ekonomické faktory

Země	Německo	Rakousko	Slovensko
HDP na hlavu (\$)	34 800	39 600	22 600
Inflace	3,3%	3,2%	4,6%
Nezaměstnanost	7,8%	3,8%	8,3%
Měna	Euro	Euro	Euro

Zdroj: autorka, 2009

Politicko legislativní faktory

Německo

Také Německo zasáhla celosvětová ekonomická krize a domácnosti proto snižují svou spotřebu ve všech oblastech. Pokud jde o omezení v tom, kolik a jaké zboží lze do Německa dovézt k obchodním účelům, obecně žádná omezení neexistují. V rámci jednotného vnitřního trhu ES se totiž může zboží pohybovat zcela volně.

Rakousko

Vstupem Rakouska do Evropské unie v roce 1995 se přesunula kompetence v oblasti obchodní politiky na orgány EU. Asociační dohoda ČR s EU vytvořila základní rámec podmínek vzájemné výměny zboží, včetně postupného snižování cla na výrobky českého původu. Pro české výrobky platí tedy stejný režim jako v ostatních zemích EU, včetně udělování dovozních licencí na některé ještě stále kontingentované výrobky, zatěžování clem a pod.

Průměrné dovozní clo do EU činí cca 4 %. Přibližně 60 % veškerého zboží však lze dovážet do EU bez cla. Rakouský celní sazebník vychází z TARIC, integrovaného sazebníku EU. Cla může EU také neuplatnit, pokud se dovážené výrobky v EU nevyrábějí.

Slovensko

Po vstupu SR do EU se již započaly eliminovat zvyklosti z předcházejícího období, kdy sjednané obchodní dohody mnohdy nebyly dodrženy a právní vymahatelnost byla velice nízká. I přesto se však obecně doporučuje obezřetnost a písemné sjednávání obchodních podmínek.

Tabulka 13: Výběr trhu

Země	Německo	Rakousko	Slovensko
Sociálně kulturní prostředí	4	2	3
Technologické prostředí	5	4	3
Ekonomické prostředí	4	5	2
Politicko právní prostředí	5	4	3
Celkem	18	15	11

Zdroj: Autorka, 2009

Vyhodnocení

Podle jednotlivých faktorů bylo jednotlivým zemím přiděleno počet bodů od jedné do pěti, kde pět bodů je nejlepší výsledek. Z výsledné tabulky STEP analýzy vyplývá, že nejvýhodnějším trhem pro firmu FMP Lignum je Německo, pak Rakousko a nejméně výhodným Slovensko.

4.6 Návrhy a opatření

4.6.1 Výběr vhodné země

Důvody, proč by firma FMP Lignum měla exportovat do Německa:

- s tímto trhem má firma již určité zkušenosti,
- mezi důležité vlastnosti místních obchodníků patří serióznost a spolehlivost,
- tamní zákazníci dbají na kvalitu výrobku a jeho technickou úroveň,
- volný pohyb zboží v rámci EU.

Důvody, proč by firma FMP Lignum měla exportovat do Rakouska:

- nejvýhodnější země z hlediska nákladů na dopravu,
- vysoká ekonomická úroveň země,
- volný pohyb zboží v rámci EU,
- ČR patří mezi deset nejvýznamnějších obchodních partnerů Rakouska,
- nejnižší míra nezaměstnanosti ze sledovaných zemí.

Důvody, proč by firma FMP Lignum měla exportovat na Slovensko:

- výhodná země z hlediska dopravních nákladů,
- menší jazyková bariéra,
- volný pohyb zboží v rámci EU.

4.6.2 Stanovení vstupu firmy FMP Lignum na nový trh

Firma vstupuje na zahraniční trhy nepřímou obchodní metodou. Tedy prostřednictvím třetí osoby, která dále nabízí a prodává její produkty. Tato metoda se zdá pro firmu jako vhodná. Výhody vstupu nepřímou obchodní metodou jsou:

- nejméně finančně náročná metoda,
- nepotřebuje mít domácí exportní oddělení ani divize,
- menší nároky na specializované pracovníky.

Existují důvody, proč pro firmu FMP Lignum není vhodná přímá obchodní metoda, která znamená přímý vztah výrobce a konzumenta:

- finančně značně náročná,
- vhodná pro větší subjekty s větším počtem zaměstnanců,
- potřeba specializovaných pracovníků.

Protože nepřímé formě prodeje se obvykle nevyhneme u takového zboží, které je dále distribuováno do maloobchodní sítě, což upřednostňuje také firma FMP Lignum, a dále pak výrobky vyžadující servis a náhradní díly, domnívám se, že je tato forma vstupu na nové trhy nejvýhodnější.

4.6.3 Podpora obchodní činnosti

Pro lepší a rychlejší rozvoj obchodní činnosti by firma mohla využít následujících možností:

- rozšíření internetových stránek,
- další vzdělávání obchodního personálu,
- častější účasti a prezentace produktů na výstavách a veletrzích,
- dostatečná komunikace s obchodními partnery,
- neustálé zvyšování kvality (usilování o další certifikaci),
- udržování kvality poprodejního servisu,
- vyhledávání lepších dodavatelů.

5 Závěr

Cílem diplomové práce bylo analyzovat podmínky vstupu vybraného podniku na zahraniční trh. Provést výzkum forem spolupráce firmy se zahraničím a navrhnout možnosti rozvoje a spolupráce s obchodními partnery. Pro svou práci jsem si vybrala firmu zaměřenou na výrobu a prodej spárovky a nábytku FMP Lignum, která má sídlo v Humpolci. Nyní převažuje obchod na českém trhu, spolupráce se zahraničím se však stále rozvíjí.

Produkty firmy FMP Lignum patří do vyšší cenové kategorie, ale jak se říká, jsou na celý život. Koneční zákazníci jsou tedy spíše obyvatelé s vyššími příjmy. Na druhé straně dnes poptávku v jisté míře ovlivnila celosvětová ekonomická krize, která svádí některé zákazníky k nákupu u levnější konkurence. Firmě FMP Lignum komplikují život především firmy z Rumunska, Chorvatska, Slovenska a Bulharska. Aby se firma udržela na trhu, je třeba, aby využívala kvalitní a zdravotně nezávadné materiály. Nejvhodnější je vlastnit v této souvislosti také potřebné certifikáty. Na tuto záležitost dbají ve velké míře také zahraniční zákazníci a pro firmu je velkou konkurenční výhodou.

Z provedené SWOT analýzy vyplynulo, že pro firmu FMP Lignum je nejvýhodnější strategie rozvoje trhu. Znamená to rozšíření svého působení na tuzemském trhu, případně vstup na nový zahraniční trh se současnými výrobky. Firma by se měla věnovat hlavně určitým marketingovým aktivitám, které by zvýraznily jméno firmy v Čechách i ve světě. Je však nutno tyto aktivity vykalkulovat a odhadnout jejich výhodnost a účinnost. Z hlediska dopravních nákladů jsem zjistila, že se firmě nejvíce vyplatí vyvážet své produkty na Slovensko a do Rakouska. Nejméně výhodné do Polska. Podle druhu trhu dopadl podle STEP analýzy nejlépe trh německý, se kterým firma již spolupracuje. Velmi dobře je na tom však i trh rakouský, se kterým firma spolupráci ještě nenavázala.

Nejvýhodnější formu vstupu na zahraniční trhy je nepřímá obchodní metoda, kterou firma již využívá. Ta je vhodná především u takového zboží, které je dále distribuováno do maloobchodní sítě, což se vztahuje i na produkty firmy FMP Lignum.

6 Summary

The aim of this thesis is to analyse conditions under which a chosen company enters a foreign market, to undertake research of forms of co-operation of the company in foreign countries and to propose possibilities for development and co-operation with business partners. For this thesis I have chosen the company FMP Lignum, a firm specialising in production and sale of block boards and furniture, the registered seat of which is in Humpolec. For the time being their prevailing business activities are on the Czech market, but co-operation with foreign companies is gradually thriving.

Products made by FMP Lignum fall into a higher price category but - as the phrase goes – they are for all life. Thus the end customers are mostly people with higher incomes. On the other hand the demand has to a certain extent been influenced by the global economic crisis, which tempts some customers to buy products from cheaper competitors. The situation of FMP Lignum is being complicated mostly by firms from Romania, Croatia, Slovakia and Bulgaria. In order to keep its position on the market it is necessary for the company to use high-quality and harmless materials. In connection with this, the best thing is to be holder of all required certificates, too. This fact is observed to a large degree also by foreign customers and for the company this is a big competitive advantage.

The conducted SWOT analysis shows that the most beneficial strategy for FMP Lignum is that of market development. That means expansion of their activities on the domestic market, alternatively entrance to a new foreign market with their present products. The company should mostly concentrate on certain marketing activities that would make the firm name better known in the Czech Republic as well as abroad. But it is necessary to calculate these activities and to estimate their profitability and efficiency. I have found out that from the point of view of transportation costs it is most worthwhile for the firm to export their products to Slovakia and Austria. The least profitable country in this regard is Poland. In respect

of kinds of market, according to STEP analysis the best results apply to the German market, where the company has already been developing co-operation. Good results also apply to the Austrian market, but the firm has not entered into co-operation there yet. The most efficient form of entrance to foreign markets is indirect commercial method that the company has already been using. It is suitable mostly for goods that are further distributed to the retail network, which is the case of products made by FMP Lignum.

7 Použité zdroje

Knižní zdroje

- [1] Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M. a kol.: Mezinárodní obchod a marketing. Praha: Grada Publishing, 2007.
- [2] Machková, H., Černošlávková, E., Sato, A. a kol. : Mezinárodní obchodní operace. Praha: Grada Publishing, 2002.
- [3] Machková, H., Černošlávková, E., Rebuffat, M. a kol.: Mezinárodní obchodní operace. Praha: HZ Editio, 2000.
- [4] Beneš, V.: Zahraniční obchod. Praha: Grada Publishing, 2004.
- [5] Horáková, H.: Strategický marketing. Praha: Grada, 2000.
- [6] Tichá, L.: Vnější obchodní vztahy ČR. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2007.
- [7] Plchová, B a kolektiv: Zahraniční obchod. Praha: Bankovní institut vysoká škola, a.s., 2001.
- [8] Dvořák, P.: Základy mezinárodní obchodní politiky. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999.
- [9] Světlík, J.: Marketing pro evropský trh. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003.
- [10] Janatka, F., Hándl, J., Novák, R.: Obchodní operace ve vývozu a dovozu. Praha: Codex Bohemia, 1999.
- [11] Lacina, K., Kala, T.: Regionální a mezinárodní marketing, 2003.
- [12] Machková, H.: Mezinárodní marketing. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006.
- [13] Černošlávková, E. a kol.: Operace v zahraničním obchodě. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1992.
- [14] Čichovský, L.: Marketing konkurenceschopnosti. Praha: MBA, 2002.
- [15] Kotler, P., Armstrong, G.: Marketing. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007.
- [16] Svatoš, M. a kol.: Zahraniční obchod – teorie a praxe. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009.
- [17] Štrach, P.: Mezinárodní management. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009.

Internetové zdroje

- [1] Informace o městě [online]. [cit. 09-05-24]. Available from www:
http://www.mesto_humpolec.cz/vismo/dokumenty2.asp?id_org=4932&id=34311&p1=203
- [2] Profil města [online]. [cit. 09-05-29]. Available from www:
http://www.mesto-humpolec.cz/VismoOnline_ActionScripts/File.aspx?id_org=4932&id_dokumenty=216746
- [3] O kraji – Vysočina [online]. [cit.09-04-18]. Available from www:
<http://www.risy.cz/kraj_vysocina [online]>
- [4] ORP Pelhřimov [online]. Available from www:
<http://www.czso.cz/xj/redakce.nsf/i/orp_pelhrimov >
- [5] Poloha města [online] [cit.09-05-19] Available from www:
<<http://www.pelhrimovsko.cz/cz/48-47-mesto-pelhrimov/poloha-mesta.htm>>
- [6] <http://www.kr-vysocina.cz/vismo/dokumenty2>
- [7] <http://www.humpolak.cz/modules.php?name=Map>
- [8] Oficiální stránky FMP Lignum [online]. [cit. 09-05-20]. Available from www: <<http://www.fmplignum.cz/>>
- [9] Město pro byznys [online]. [cit. 09-05-29]. Available from www:
<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/rozvoj-regionu/nejlepsim-mestem-pro-byznys-je-humpolec/1001179/50645/>
- [10] ČTK: Dopady celosvětové ekonomické krize na hospodářství ČR [online]. [cit. 2009-03-04]. Available from www: < <http://www.hkcr.cz/hk-cr/aktuality>>.
- [11] Otázka současnosti – konkurenceschopnost. [online][cit.09-07-20]. Available from www: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/strategie-oez-cr-v-zahranici/otazka-soucasnosti-konkurenceschopnost/1001537/38516/>>
- [12] Analýza konkurence, jejích úspěšných a neúspěšných kroků, jejího potenciálu. [online][cit.09-08-04]. Available from www:
<http://www.synext.cz/analyza-konkurence-jejich-uspesnych-a-neuspesnych-kroku-jejeho-potencialu.html>

8 Seznam tabulek, obrázků a grafů

Seznam tabulek:

Tab. 1: Spokojenost zákazníků v kategorii velcí odběratelé

Tab. 2: Spokojenost zákazníků v kategorii menší odběratelé

Tab. 3: SWOT analýza

Tab. 4: Váhy silných stránek a příležitostí

Tab. 5: Váhy slabých stránek a příležitostí

Tab. 6: Matice expanze výrobek – trh

Tab. 7: Objem prodejů firmy FMP Lignum

Tab. 8: Parametry nábytkové spárovky

Tab. 9: Parametry schodové spárovky

Tab. 10: Náklady na dopravu

Tab. 11: Sociálně kulturní faktory

Tab. 12: Ekonomické faktory

Tab. 13: Výběr trhu

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Matice pro hodnocení silných stránek a příležitostí

Obrázek 2: Matice slabých stránek a ohrožení

Obrázek 3: Porterova analýza pěti sil

Obrázek 4: Nábytková spárovka

Obrázek 5: Schodová spárovka

Seznam grafů:

Graf 1: Procentuální vyjádření podílu prodejů v ČR a zahraničí

Graf 2: Porovnání prodejů spárovky a nábytku

9 Seznam příloh

Příloha 1: Město Humpolec v rámci České republiky

Příloha 2: Mapa města Humpolec

Příloha 3: Top 10 měst žebříčku Město pro byznys

Příloha 4: Certifikát ČESKÁ KVALITA

Příloha 5: Certifikát ČSN EN ISO 9001:2000

Přílohy

Příloha 1

Město Humpolec v rámci ČR



<http://www.fmplignum.cz/>

Příloha 2

Mapa města Humpolec



<http://amapy.centrum.cz>

Příloha 3

Top 10 žebříčku Město pro byznys

Celkové pořadí	Město	Průměrné pořadí z 50 kritérií
1.	Humpolec	79,2
2.	Žďár nad Sázavou	82,3
3.	Klatovy	84,2
4.	Velké Meziříčí	85,2
5.	Cheb	85,3
6.	Nové Město na Moravě	85,4
7.	Třeboň	86,4
8.	Domažlice	86,5
9.	Benešov	86,7
10.	Prostějov	87,2

<http://www.businessinfo.cz>

Příloha 4

Certifikát ČESKÁ KVALITA



Zdroj: www.fmplignum.cz

Příloha 5

Certifikát ČSN EN ISO 9001:2000



BUREAU VERITAS
Certification



BUREAU VERITAS
1828

Certifikát

udělený organizaci

FMP-lignum, výrobní družstvo

Na Závodi 447, 396 01 Humpolec
Česká republika

Bureau Veritas Certification tímto osvědčuje, že systém managementu jakosti
výše uvedené organizace byl posouzen a sledán ve shodě s požadavky
následujících systémových norem jakosti:

Norma

ČSN EN ISO 9001:2001

Přípustné(á) vyloučení

7.3 – NÁVRH A VÝVOJ

Oblast certifikace

**VÝROBA A PRODEJ DŘEVĚNÝCH LEPENÝCH DESEK
A VÝROBKŮ Z NICH.**

Datum počátečního schválení: **20. LEDEN 2000**

Tento certifikát platí – na předpokladu následného úspěšného udržování funkčnosti systému managementu jakosti
do **12. ÚNOR 2009**
Pro ověření platnosti certifikátu volajte: +420 210 088 215
Změna výše uvedeného rozsahu certifikace může být provedena pouze na základě žádosti


Datum: **25. DUBEN 2007**
Číslo certifikátu: **01239**



IAF
INTERNATIONAL
REGISTRATION AGENCY



S 3100

REGULATING OFFICE: Bureau Veritas Certification, s.r.o., Oblastní úřad Praha 4, Czech Republic
ISSUING OFFICE: A00000010 Bureau Veritas Certification, s.r.o., Oblastní úřad Praha 4, Czech Republic

Zdroj: www.fmplignum.cz