

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Specializace: Retail management

Analýza prodejní politiky vybrané autorizované firmy v podmínkách mezinárodního obchodování

Vedoucí bakalářské práce

Ing. Lucie Tichá, Ph.D.

Autor

Marcela Hauserová

2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Marcela HAUSEROVÁ**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Analýza prodejní politiky vybrané autorizované firmy
v podmínkách mezinárodního obchodování**

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

Cíl práce:

Na základě statistických dat, zkušeností a znalosti v oboru provést rozbor aktuálního stavu prodejní politiky vybrané firmy a nalézt konkrétní kroky k rozšíření prodeje specializovaného maloobchodu do zahraničí.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury
2. Charakteristika firmy
3. Analýza politiky prodeje
4. Návrhy opatření

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Cíl a metodika práce, 3. Teoretický úvod do problému. 4. Vlastní práce. 5. Návrhy opatření. 6. Závěr. 7. Seznam literatury.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **30 - 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

KALÍNSKÁ, E. a kol. *Mezinárodní obchod*. Praha: Oeconomica, 2007.

MACHKOVÁ, H., TAUŠER, J. a kol. *Mezinárodní konkurenceschopnost podniků po vstupu do EU*. 1. vyd.. Praha: Oeconomica, 2007.

PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. a kol. *Obchodní podnikání*. 2. přepracované vydání. Praha: Management Press, 2006.


SAMUELSON, P. A., NORDHAUS, W. *Ekonomie*. 1. vydání, dotisk. Praha: Svoboda, 1992.

SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomie*. 4. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006.

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


Datum zadání bakalářské práce: **15. února 2009**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2010**


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA**
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


Ing. Kamil Pícha, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 16. března 2009

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svoji bakalářskou práci vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

V Českých Budějovicích 10.4. 2010

.....

Poděkování

Děkuji Ing. Lucii Tiché, Ph.D. za odborné vedení, cenné připomínky, ochotu a čas věnovaný konzultacím mé práce.

OBSAH

1. ÚVOD.....	3
2. CÍLE A METODIKA	5
2.1. Cíl práce	5
2.2. Metodika práce	5
3. LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	8
3.1. Teorie mezinárodního obchodu.....	8
3.2. Formy vstupu firem na mezinárodní trhy.....	9
3.2.1. Nejjednodušší formy vstupu firem na mezinárodní trhy.....	9
3.2.2. Formy vstupu podniků na zahraniční trhy nenáročné na investice	12
3.2.3. Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy.....	13
3.3. Rizika v mezinárodním obchodě.....	15
3.3.1. Druhy rizik v mezinárodním obchodě.....	16
3.3.2. Pojištění rizik v mezinárodním obchodě.....	17
3.4. Mezinárodní obchodní strategii.....	18
3.4.1. Segmentace mezinárodních trhů	18
3.4.2. Mezinárodní produktová strategie.....	19
3.4.3. Mezinárodní cenové strategie.....	20
3.4.4. Mezinárodní distribuční strategie.....	22
3.4.5. Strategie mezinárodní komunikace	23
4. VLASTNÍ PRÁCE	26
4.1. Charakteristika firmy.....	26
4.1.1. Hlavní činnosti firmy	27
4.1.2. Organizační struktura firmy	28

4.2. Analýza firmy.....	29
4.2.1. Analýza vybraných finančních ukazatelů	29
4.2.2. STEP analýza	32
4.2.3. Porterův model analýzy konkurence	35
4.2.4. Portfolio analýza	36
4.2.5. SWOT analýza	37
4.3. Zhodnocení prodejní politiky firmy v mezinárodním obchodě	41
4.3.1. Forma vstupu firmy na zahraniční trhy	41
4.3.2. Rizika firmy v mezinárodním obchodování.....	42
4.3.3. Segmentace mezinárodních trhů	42
4.3.4. Mezinárodní produktová politika firmy	43
4.3.5. Mezinárodní cenová politika firmy	43
4.3.6. Komunikace firmy v mezinárodním prostředí	44
5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO FIRMU	45
5.1. Doporučení pro firmu.....	45
5.2. Návrhy k rozšíření prodeje specializovaného maloobchodu do zahraničí.....	46
5.3. Diskuze.....	47
6. ZÁVĚR.....	48
7. SUMMARY	
8. SEZNAM LITERATURY	
SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A SCHÉMAT	
SEZNAM PŘÍLOH	
PŘÍLOHY	

1. ÚVOD

Vývoj obchodu je charakterizován neustálou snahou o získávání nových zákazníků a udržení zákazníků stávajících. Obchodní firmy musí čelit stále větší konkurenci a jsou nuceny hledat nové cesty k rozšíření či udržení existence. Volí různé strategie, opřené o znalost trendů a jejich příčin. Často dochází ke spojování firem, k hledání nových segmentů nebo se firmy specializují na určitý sortiment, cenu, způsob prodeje či skupinu cílových zákazníků.

Velké obchodní firmy se stále častěji zabývají prodejem zboží vlastní značky. To přináší zvýšení dominantní role obchodu ve vztahu k výrobě. Výroba může probíhat v různých firmách, musí však být dodržena kvalita a veškeré stanovené podmínky v celkovém logistickém řetězci. Používání značky jednoznačně posiluje image vlastní firmy a umožňuje větší zisky. Je také výhodou pro rozhodování o výrobcí zboží, kterého je možno operativně měnit.

Současná ekonomická krize vyvolává určité změny ve vytváření tržních vztahů. Firmy jsou nuceny více se zaměřit na cílové skupiny až k individuálním potřebám, na propojování se zákazníkem, na formy partnerství vůči zájmovým skupinám; pečují o růst zákazníka a často dochází k jeho zapojování do tvorby produktů. Vznikají požadavky na jiný přístup managementu, především cíleně se zabývat velmi malými segmenty pro velmi krátká období. K uspokojení zákazníka slouží produkt, který obsahuje komplexní dodatečné užítky a služby. Na vytváření konkurenčních výhod mají vliv všichni koaliční partneři a zájmové skupiny zákazníků.

Na přelomu 20. a 21. století dochází ke změně tržních podmínek vlivem globalizace. Ta umožnila velký rozvoj mezinárodního podnikání. Zvýšila se konkurence na světových trzích především v důsledku rozvoje komunikační technologie, logistiky, liberalizace mezinárodního obchodu a volného pohybu kapitálu. Na světový trh vstupují nejen ekonomicky vyspělé země, stále většími konkurenty jsou asijské státy, Rusko, Brazílie a další rozvíjející se ekonomiky. Cílem podniků se stává snaha o zvyšování mezinárodní konkurenceschopnosti a přizpůsobení se změnám mezinárodního prostředí.

V rámci globalizace může podnik zlepšit své mezinárodní aktivity z pohledu vnitřního trhu. Tržní partneři se propojují do horizontálních i vertikálních řetězců, vyúsťující v hypersoutěž. V takovémto tržním prostředí je konkurence tzv. hyperkonkurencí, ať již jde např. o soutěž oborů, skupin produktů, prodejních systémů nebo ve smyslu konkurence na globálních trzích. Nestačí tedy jen předpokládané strategie, úspěšně využívané nástroje změn; mnohdy nestačí ani klasické analýzy, kde jde o porovnávání sortimentu, jednotlivých produktů, vnějších znaků chování výzkumu a vývoje, marketingu či managementu. Obzvláště v ekonomické krizi nastupují nové rozhodující aspekty v rámci analýzy konkurence. Na významu nabývá hledání nových přístupů k ovládnutí požadovaného času pro rozhodování, který se stále více mívá s časem disponibilním. Neméně důležité je proniknutí do záměrů a chování konkurence, která se stává stále méně viditelnou a čitelnou díky propojování firem až do supply chain managementu nebo díky virtuálním podnikům.

Vstupem na mezinárodní trhy se mohou firmám otevírat nové možnosti zvyšování prodejů, jejichž výše objemů závisí na poptávce a kupní síle spotřebitelů na cílovém trhu. Stěžejní se pro firmu stává zvolený způsob prodejní politiky, cíleně zaměřený na jednotlivé trhy.

Zvolené téma bakalářské práce, které se zabývá prodejní politikou vybrané firmy v mezinárodním obchodování, nabývá v současné době na aktuálnosti vzhledem k probíhající ekonomické krizi.

Z mého pohledu, autorizovaného prodejce specializovaného maloobchodu, bude zjištění nových skutečností velkým přínosem do mé další podnikatelské činnosti.

2. CÍLE A METODIKA PRÁCE

2.1. Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je analyzovat aktuální stav prodejní politiky vybrané firmy v podmínkách mezinárodního obchodování.

Dalším cílem je nalezení konkrétních kroků k rozšíření prodeje specializovaného maloobchodu do zahraničí.

Pracovní hypotézy

- Konkrétní zaměření na potřeby regionu zvyšuje zájem zákazníků o nabízenou značku výrobku
- Pokles poptávky vlivem ekonomické krize výrazně ovlivňuje finanční zdraví firmy

2.2. Metodika práce

Prvotní fází je prostudování odborné literatury a sběr sekundárních informací. V práci budou využita i statistická data získaná na základě zkušeností a znalosti v oboru.

Potom bude provedena situační analýza. Nejdříve finanční analýza z dostupných dat a ukazatelů firmy, dále STEP (PEST) analýza, Porterova analýza, analýza Portfolia a nakonec SWOT analýza.

Sběr základních informací bude zaměřen na sekundární data čerpaná z interních zdrojů marketingového informačního systému, tj. účetnictví a výroční zprávy firmy. Cenné informace jsou získány z pravidelných seminářů a obchodních školení firmy, z odborných publikací, magazínů, katalogů a informačních brožur, vydávaných firmou maloobchodním prodejcům. Dále statistická data vedená specializovaným maloobchodem, zabývajícím se prodejem produktů firmy.

Zdroji externích sekundárních dat budou zprávy obchodních a průmyslových komor, ministerstev, informace od organizací mezinárodních veletrhů, statistické zprávy, data mezinárodních organizací a databázových center pro mezinárodní podnikání, informace o Evropské unii.

Zdroje použité v literární rešerši budou uvedeny v seznamu literatury na konci práce.

Situační analýza:

V rámci **finanční analýzy** budou zhodnoceny finanční ukazatele dle dostupných dat firmy na základě výroční zprávy firmy, zveřejněné za rok 2008. Dále bude porovnán vývoj obrátu firmy, podíl zahraničního obchodu a investice firmy za období 2006 až 2008.

STEP analýza spočívá v hodnocení vlivu vnějších faktorů na chod firmy. Jedná se o:

- společenské faktory, související se způsobem života lidí, jejich životní hodnoty, rodinné faktory, migrace obyvatelstva, úroveň vzdělání, apod.

V této oblasti výzkumu lze použít tzv. Model 4-D popsáný sociologem Geertem Hofstedem, kde se mohou porovnávat na úrovni obecných tendencí chování příslušné dané kultury státu.

Informace o socio-stylech jsou dostupné především z dat získaných výzkumnými agenturami a velkými multinacionálními firmami.

- technické, které souvisí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů, s vývojem a výzkumem

Pro tuto analýzu se používá zjištění údajů na výzkum a vývoj v jednotlivých odvětvích či % z HDP, podle počtu uživatelů internetu nebo počtu vědeckých pracovníků.

- ekonomické faktory, související s toky peněz, zboží, služeb, informací a energií, problematiky nezaměstnanosti, trhu práce, pracovních podmínek, konkurence, apod.
- politicko-právní faktory, především politický systém, politická stabilita, vztah k zahraničním firmám, politické vazby na jiné státy, legislativa, korupční prostředí, lobbying a všeobecné podmínky pro zahraniční politické subjekty.

Data potřebná k analýze politického a ekonomického prostředí budou pro firmu k dispozici ve veřejných institucích jako jsou obchodní oddělení velvyslanectví i v institucích soukromých – např. banky, pojišťovny. Z takto získaných dat se firma orientuje na základě rozdělení jednotlivých zemí podle rizikovosti do skupin.

STEP analýzou budou zjištěny informace o tom, které vnější faktory mají na podnik vliv, jak tyto faktory firmu ovlivňují a které z těchto faktorů jsou pro firmu v blízké době nejdůležitější.

Porterův model zahrnuje působení pěti základních sil:

- konkurenční rivalita – soupeření mezi stávajícími organizacemi
- noví konkurenti – ohrožení ze strany nových potenciálních konkurentů
- dodavatelé – vyjednávací síla dodavatelů
- odběratelé – vyjednávací síla odběratelů
- substituty – ohrožení ze strany náhradních výrobků (substituentů)

Pomocí Porterova modelu analýzy konkurence bude určen stav konkurence v odvětví. Bude zaměřena na zhodnocení síly konkurenčního boje mezi stávajícími konkurenty v odvětví, na existenci bariér vstupu do odvětví, na zjištění pozic dodavatelů a odběratelů a také na určení produktů a služeb, které by mohly být náhradou za produkty firmy. Výsledky analýzy pomohou firmě najít pozici k vyrovnání se s vlivem konkurence a k hledání přístupu ke konkurenci.

Analýza konkurence podle Porterova modelu bude sloužit ke stanovení příležitostí a hrozeb z vnějšího okolí pro SWOT analýzu.

V rámci **Portfolio analýzy** bude použit model BCG, který je založen na vztahu relativního podílu firmy na trhu a tempa růstu trhu. Relativní tržní podíl analyzované firmy bude zjištěn jako poměr podílu analyzované firmy k tržnímu podílu největšího konkurenta v odvětví. Tento podíl bude vypovídat o konkurenceschopnosti analyzované firmy v daném odvětví. Tempo růstu trhu (přírůstek obrátu firmy) bude porovnáno s hodnotou růstu HDP - tato hodnota znázorňuje střední hodnotu tempa růstu trhu v daném státě. Výsledky této analýzy budou zaneseny do konečné SWOT analýzy.

SWOT analýza bude sloužit k vyzdvižení silných nebo slabých stránek podniku, příležitostí a ohrožení z vnějšího okolí firmy, které mají strategický význam. Jde o vymezení faktorů, které ovlivňují funkci podniku a určení významnosti jednotlivých faktorů, dále ohodnocení jejich dopadu na výběr strategie firmy. Výsledkem analýzy je matice SWOT.

První krokem bude sestavení SWOT tabulky s faktory silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení. Následně se všechny faktory ohodnotí, spočítají váhy a seřadí podle důležitosti. Na základě zhodnocených faktorů dojde k určení strategie podniku.

SWOT analýza bude sloužit k posouzení situace firmy, ke zhodnocení jejího současného postavení, pomůže odhalit možnosti firmy vůči konkurenci a vyhodnotit aktivity firmy v oblasti silných a slabých stránek. Tato analýza bude provedena jako poslední.

V rámci situační analýzy bude v práci nejdříve provedena finanční analýza, poté STEP analýza, dále Porterova analýza a nakonec Portfolio analýza; všechny tyto analýzy vyústí ve SWOT analýzu, která bude situační analýzu uzavírat.

3. LITERÁRNÍ REŠERŠE

3.1. Teorie mezinárodního obchodu

„Přínosem mezinárodního obchodu je neefektivnější využití produktivních sil světa.“

John Stuart Mill

Mezinárodní obchod je souhrn obchodních aktivit, mezinárodních zkušeností a poznatků v oblasti obchodu. Jeho význam tkví v rozšíření spotřební možnosti země. Umožňuje spotřebovat více statků, než kdyby se uzavřely hranice produktům z jiných zemí.

Pro mezinárodní obchod je důležitý stupeň otevřenosti ekonomiky. Ekonomika je otevřená v míře, v jaké směňuje statky, služby nebo výrobní faktory s ostatním světem. Užitečným ukazatelem pro měření otevřenosti je také podíl vývozu a dovozu dané země na jejím GNP .

V mezinárodním obchodování, při zaměření každé země na svou komparativní výhodu, mohou pracovníci získat větší množství spotřebních statků za stejné množství práce. . Zvyšuje se národní důchod v každé obchodující zemi. Vytváří se konkurenční prostředí, tlak na ceny statků a dochází k urychlení hospodářského růstu. Tyto přínosy lze označit za pozitivní. Omezení komparativní výhody spočívá v jejích klasických předpokladech hladce fungujícího makroekonomického mechanismu. Negativním přínosem mezinárodního obchodování se stává strukturální nezaměstnanost nebo krátkodobý růst nezaměstnanosti (Samuelson, Nordhaus, 1992).

Mezinárodní obchod je již více než 50 let jednou z hlavních hnacích sil celosvětového růstu a prosperity. Spolu s postupným výrazným nárůstem obchodu rostou i globální příjmy plynoucí z obchodu a z aktivit s ním spojených. Ekonomiky orientované na podporu mezinárodního obchodu jsou schopné využít potenciál plynoucí z mezinárodní obchodní směny, k posílení konkurenceschopnosti a produktivity, což napomáhá zlepšení životních standardů (jak na místní, tak i na globální úrovni) a vede k trvalému ekonomickému růstu . Současný mezinárodní obchod zahrnuje nejen tradiční zbožový obchod, ale také stále vzrůstající obchod se službami, informacemi a kapitálem (Svatoš, 2009).

3.2. Formy vstupu firem na mezinárodní trhy

Rozhodnutí firmy o vstupu na mezinárodní trhy je klíčovým rozhodnutím mezinárodního marketingu. Podnik si volí konkrétní formu vstupu na zahraniční trhy zejména podle:

- investiční náročnosti vstupu
- zdrojů, které má k dispozici
- potenciálu cílového trhu
- možnosti kontroly mezinárodních podnikatelských aktivit
- rizikovosti podnikání na cílovém trhu
- konkurenceschopnosti firmy v mezinárodním prostředí (Machková, 2003).

Vstupu firmy do mezinárodního prostředí musí předcházet důkladná analýza. Podrobné analýzy se týkají tržních příležitostí, makroekonomického i mikroekonomického prostředí, vlastního potenciálu a finanční analýzy předpokládaných nákladů a výnosů. Po zvážení všech rizik by teprve potom mělo dojít ke strategickému rozhodnutí o formě vstupu na zahraniční trh (Pražská, Jindra, 2002).

3.2.1. Nejjednodušší formy vstupu firem na mezinárodní trhy

Nejjednodušší formou vstupu na zahraniční trhy jsou tradiční vývozní a dovozní operace. Podniky volí různé obchodní metody, které musí velmi často přizpůsobit zvláštnostem jednotlivých trhů. Volba obchodní metody záleží především na obchodně-ekonomických podmínkách, charakteru výrobku a služeb, výběru obchodního partnera a na efektivnosti, tj. zejména poměru vynaložených nákladů a rizik, která vyplývají ze zahraničního obchodu, k ceně zboží.

Obchodní metody členíme na:

- přímé – převážně při vývozu průmyslových výrobků, které vyžadují zabezpečení mnoha doprovodných služeb
- nepřímé – využívané při vývozu spotřebních výrobků specializovanými podniky zahraničního obchodu, velkoobchody či obchodními řetězci (Pražská, Jindra, 2002).

Přímá obchodní metoda znamená přímý prodej spotřebitelům v nejbližším pojetí přímého vztahu výrobce a konzumenta. Jedná se především o nabídky a prodej do „veřejných soutěží - - tendrů“, což jsou zvláštní vládní zakázky, zakázky veřejného a polosoukromého sektoru. Uchazeč o zakázku se musí přihlásit za stanovených podmínek. Uplatnění přímé obchodní metody se dále praktikuje při obchodování se zeměmi s monopolem zahraničního obchodu na některé komodity, jako jsou např. ropa, léky, zbraně a výbušniny, zboží základní potřeby.

V neposlední řadě pak i při prodeji do oblastí, kde je zboží již zavedeno takovým způsobem, že není nutno zástupce či prostředníka. V tomto případě se obvykle jedná o blízké trhy.

U nepřímé obchodní metody dochází k prodeji zboží s využitím nezávislých zástupců či prostředníků nebo si podnik vytváří vlastní zahraniční síť. Zprostředkovatelé jsou obvykle velkoobchodníci. Tato metoda je typická řadou mezičlánků, patří sem také smluvní ujednání typu „výhradní prodej“, „přednostní prodej“, nebo „přednostní nákup“ našeho zboží smluvními partnery na zahraničním trhu (Beneš, 2004).

Obchodní metody jsou realizovány na základě smluvních vztahů s obchodními partnery, prostředníky, výhradními prodejci, obchodními zástupci, komisionáři, mandantáři a dalšími subjekty.

Prostředníci obchodují vlastním jménem, na vlastní účet a podnikají na vlastní riziko. Prodávají nakoupené zboží dalším odběratelům a jejich odměnou je rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou, tzv. cenová marže.

Výhodou použití prostřednických firem jsou nižší náklady oběhu, eliminace rizik vyplývajících z mezinárodního obchodu a možnost vývozu na trhy, které by bylo příliš nákladné zpracovávat přímo.

Nevýhodou může být ztráta bezprostředního kontaktu se zákazníkem a tím i ztráta nad mezinárodní marketingovou strategií (Machková, 2003).

Smlouvou o výhradním prodeji se dodavatel zavazuje, že zboží určené ve smlouvě nebude v určité oblasti dodávat jiné osobě než odběrateli, tj. výhradnímu prodejci.

Výhody:

- dobrá distribuce a zabezpečení potřebných služeb
- proniknutí i na vzdálené trhy
- proniknutí i na trhy, kde se nepředpokládá příliš vysoký obrat, ale přítomnost na nich je za poměrně nízkých nákladů a rizik.

Nevýhoda spočívá ve ztrátě bezprostředního kontaktu se zákazníkem; panuje velká samostatnost výhradního prodejce.

Vývozce si většinou přeje realizaci vlastní obchodní politiky, především cenové politiky a zachování doplňkových služeb (Pražská, Jindra, 2002).

Smlouvou o obchodním zastoupení se zástupce zavazuje dlouhodobě vykonávat činnost směřující k uzavírání určitého druhu smluv nebo sjednávat obchody jménem zastoupeného na jeho účet (Machková, 2003).

Obchodní zákoník rozlišuje dva typy smluv:

- smlouva o zprostředkování, jejímž předmětem je jednorázové zprostředkování

- smlouva o obchodním zastoupení, která má dlouhodobý charakter, kde se zástupce zavazuje soustavně vyvíjet činnost směřující k uzavírání určitého druhu smluv

Zvláštní typ smlouvy o obchodním zastoupení je výhradní obchodní zastoupení, kdy je zastoupený povinen ve stanovené územní oblasti a pro určený druh obchodů nepoužívat jiného obchodního zástupce a obchodní zástupce není oprávněn v tomto rozsahu zastupovat jiné osoby nebo uzavírat obchody na vlastní účet nebo na účet jiné osoby (Pražská, Jindra, 2002).

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

Výhoda použití služeb komisionáře:

- možnost kontroly nad cenami (komisionář prodává zboží za ceny stanovené komitentem)
- možnost využití goodwillu komisionáře, jeho obchodních kontaktů a distribučních cest

Nevýhoda může spočívat v přílišné samostatnosti komisionáře a neuplatňování firemní image na zahraničním trhu.

Mandantář 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. Mandátní smlouva se uzavírá pouze mezi podnikateli; na rozdíl od komisionářské smlouvy mandantář jedná jménem mandanta (Machková, 2003).

V případě piggybackingu se jedná se o spolupráci více firem ze stejného oboru podnikání v oblasti vývozu, kdy velká firma dává k dispozici menším firmám za úplatu své zahraniční distribuční cesty.

Výhoda pro malé firmy – využití jména a zkušeností velké firmy

Výhoda pro velké firmy – nabídka zákazníkům komplexní výrobní školy a úplata od svých obchodních partnerů.

Z hlediska úspory nákladů na trzích, např. z důvodu obchodně politických překážek (dovozní kvóty), používají piggybacking velké firmy jako formu mezifiremní spolupráce. Formou piggybackingu je i vzájemné poskytování distribučních služeb mezi firmami ze stejného oboru podnikání (Pražská, Jindra, 2002).

Přímé obchodní metody se používají především při vývozu průmyslových výrobků, s kterými je spojeno spousta odborných služeb. To však vyžaduje dokonalou znalost technické i obchodní problematiky zahraničního trhu. Výhoda spočívá v kontrole nad realizací strategie; vývozce nese veškeré náklady i rizika mezinárodního obchodu. U přímé metody by tak měl vývozce také docílovat vyšších cen.

V případě sdružení malých vývozců se nejčastěji jedná o sdružení vývozců ze stejného oboru podnikání, jejichž nabídka se může vhodně doplňovat.

Výhoda v sobě zahrnuje úsporu nákladů, omezení exportních rizik, docilování vhodnějších cen a využívání image sdružení.

Nevýhoda se projevuje nerovnoprávným zacházením v rámci sdružení a ztrátě určité samostatnosti.

3.2.2. Formy vstupu podniku na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice

Jestliže firma nehodlá v zahraničí investovat, ale má zájem na zvýraznění svých výrobků či služeb jiným způsobem než klasickými vývozními operacemi, volí si formu poskytnutí licence, franchising či smlouvu o řízení. V případě zájmu o spolupráci v oblasti výroby může použít formu výrobní kooperace nebo zušlechťovacích operací (Machková, Sato, Zamykalová, 2002).

Podnik může vstoupit na zahraniční trh prodejem práv k využití vynálezu, užitého či průmyslového vzoru či ochranných označení – práva k využívání ochranné známky nebo obchodního jména firmy. Licence je tak svolení k činnosti, která není jinak povolena. V oblasti práv k nehmotným statkům se využívá pro vyjádření svolení k užití nehmotného statku jinou osobou. Účastníci právního vztahu vzniklého z udělení licence jsou označovány jako poskytovatelé – majitelé vylučného práva a nabyvatelé, kteří toto právo přijímají (Machková, Černošlávková, Sato, 2003).

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

- nemá možnost zavést výrobu, při které by využívala své vynálezy nebo jiné významné vědecko-technické poznatky, a tím vzniká možnost jejich technologického nebo technického znehodnocení
- má možnost zavést výrobu, avšak pouze v omezeném rozsahu, vynálezy budou využívány pouze v e výrobcích určených pro export z důvodu nedostatku výrobní kapacity, surovin, atd.
- lze zavést výrobu, avšak ve výzkumu a vývoji dozrávají nová progresivní řešení
- lze zavést výrobu, avšak obchodní, devizové, celní a jiné bariéry neumožňují přímý vývoz do určitých teritorií, prodej práv k průmyslovému vlastnictví tak umožňuje na tyto trhy proniknout
- prodej práv k průmyslovému vlastnictví je spojen s výhodným kooperačním či jiným vývozem zboží, např. vývozem komponentů a zařízení
- prodej průmyslových práv je spojen s reciproční komerční výhodou, např. dovozem výrobků vyrobených v zahraničí tímto způsobem, tj. v licenci, výměnou za jinou technologii

- dochází k porušení práv firmy jako majitele průmyslového vlastnictví a licenční smlouva představuje řešení případného konfliktu, který by mohl skončit až soudním sporem
- průmyslová práva jsou nehmotným vkladem do společného podniku

Franchising je systém podnikání, v němž poskytovatel franšízy – franšizér poskytuje druhé osobě – nabyvateli franšízy franšizantovi právo podnikat pod obchodním jménem, obchodní značkou poskytovatele franšízy a využívat jeho podnikatelský koncept. Obchodní franchising je komplexní a trvalý vztah, při němž se původní koncepce podnikání dále rozvíjí. Zdroje tohoto rozvoje zajišťují jak poskytovatel franšízy, tak i její nabyvatel. Dochází ke sdružování zdrojů, při němž nabyvatel franšízy poskytuje finanční, materiální (provozovnu) a lidské zdroje, pracovní sílu. Jde svým způsobem o řízení podniku z centra na jedné straně a vkládání vlastní obchodní zkušenosti na straně druhé.

Smlouva o řízení představuje zvláštní smluvní typ, který používají některé firmy z průmyslově vyspělých zemí. Předmětem smlouvy o řízení je poskytnutí řídicích znalostí a špičkových manažerů, obvykle na dobu určitou, na smluvním základě. Nejčastěji se jedná o oblast řízení výrobního závodu či řízení v oblasti služeb v hotelnictví, anebo o poradenské služby. Odměnou může být určité procento z obrátu, podíl na zisku nebo možnost získání části akcií společnosti za předem stanovených podmínek. Často se smlouvy o řízení využívaly např. při řízení podniků v rozvojových zemích.

Podstatou zušlechťovacích operací je zpracování nebo přepracování surovin, materiálů či polotovarů do vyššího stupně finality, popř. do podoby hotového výrobku. Hlavním důvodem jejich realizace jsou nižší mzdové náklady a další náklady v zahraničí (Machková, Sato, Zamykalová, 2002).

Mezinárodní výrobní kooperace je založena na rozdělení výrobního programu mezi výrobce z různých zemí. Finální výrobek je pak kompletován buď jedním nebo oběma výrobci, přičemž spolupráce může probíhat na různých úrovních. Může jít i o spolupráci v oblasti výzkumu a vývoje, distribuce a poskytování různých služeb. Díky mezinárodní spolupráci mohou smluvní partneři dosáhnout snížení celkových nákladů a zvýšení konkurenceschopnosti na mezinárodních trzích (Machková, Černošlávková, Sato, 2003).

3.2.3. Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trh

Kapitálově náročné formy vstupu na zahraniční trh jsou nejobtížnější skupinou vstupů podniku na zahraniční trhy. Rozhodnutí o kapitálovém vstupu na zahraniční trh vychází z dlouhodobé firemní strategie a musí být podloženo celou řadou analýz. Základními kapitálově náročnými formami vstupu jsou portfolio investice (investice do akcií - forma

finančního aktiva) a přímé investice (investice do podniku - formou vlastnictví akcií nebo jinou formou, avšak za účelem faktické participace na reálných procesech podniku). Přímé kapitálové investice v zahraničí probíhají nejčastěji formou fúzí a akvizic, nově zakládaných podniků a formou společného podnikání (Machková, Sato, Zamykalová, 2002).

Častým motivem zahraničních investorů jsou nižší mzdové a výrobní náklady. Dalším motivem může být ekonomický růst firmy, která již na vlastním trhu dosáhla maximálního povoleného tržního podílu vzhledem k existenci protimonopolních zákonů se už na vlastním trhu nemůže dále rozvíjet. Velmi často jsou firmy vedeny snahou o přítomnost na ne zcela satureovaných (nasycených) trzích a o přiblížení se konečnému zákazníkovi. Velmi důležitá je pro zahraniční investory politická a hospodářská stabilita (Pražská, Jindra, 2002).

Většina přímých zahraničních investic směřuje z vyspělých zemí do vyspělých zemí a má formu akvizic, fúzí, investic na zelené louce, společného podnikání anebo formu strategických aliancí.

Akvizice je charakterizována jako převzetí fungujícího podniku nebo jeho části. Ve firemní praxi se můžeme setkat buď s tzv. přátelským převzetím, který může mít za cíl posílit firmu a využít synergický efekt anebo s tzv. převzetím nepřátelským, jehož cílem může být likvidace konkurence.

Fúze může mít formu sloučení nebo splynutí. V případě sloučení jde o spojení obchodních společností, kdy slučovaná společnost zaniká bez likvidace aktiv a pasiv, které tak přecházejí na společnost, se kterou se zanikající společnost slučuje. Splynutí je spojení obchodních společností, kdy splývající společnosti zanikají a vzniká nový právní subjekt.

Investice na zelené louce jsou nově založené a nově postavené společnosti. Obvykle přinášejí do země více kapitálu, zvyšují konkurenci na trhu a jedná se také o větší přínos pro zemi z hlediska tvorby pracovních míst (Machková, 2003).

Společný podnik (Joint Venture) se obvykle vyskytuje ve dvou základních podobách: smluvní společný podnik nebo majetkový společný podnik. V případě smluvního společného podniku se jedná o čistě smluvní vztah a nemusí k žádné kapitálové investici vůbec dojít. Při založení majetkového společného podniku jde o majetkové provázání společného podniku se všemi (popř. s vybranými) účastníky společného podniku. Jedná se tedy o pevnější svazek spolupracujících podniků, ale s jiným typem rizika než je spolupráce na smluvní bázi. Zakládání těchto podniků se řídí zpravidla podle právního řádu země, v níž jsou zakládány nebo země, v níž mají své sídlo. Charakteristickým rysem společných podniků je společné vlastnictví vložených prostředků, společná účast na řízení podniku a podíl na vytvořeném

zisku. Míra kontroly závisí na výši vkladu daného investora do společného podniku (Machková, Sato, Zamykalová, 2002).

Strategické aliance začaly působit ve světové ekonomice počátkem 80.let. U těchto forem jsou partnery velké, kapitálově silné firmy z vyspělých zemí. V současné době strategické aliance zakládají i firmy vyrábějící rychloobrátkové zboží či obchodní řetězce oproti původním aliancím, které byly vytvářeny např. v telekomunikacích, informatice, leteckém či automobilovém průmyslu. Strategické aliance mohou být obdobou smluvních společných podniků bez vzájemných kapitálových vazeb, ale v některých případech se může jednat i o kapitálovou spoluúčasť v omezeném rozsahu daného projektu (Machková, 2003).

Podle cílů lze strategické aliance rozdělit na komplementární, které mají za cíl překonání obchodně-politických překážek, integrační, jejichž cílem je úspora nákladů v určitých aktivitách a aditivní aliance, které usilují o společný vývoj, výrobu i prodej výrobků, jež by žádná ze společností účastnících se v alianci nebyla schopna sama financovat.

3.3. Rizika v mezinárodním obchodě

V oblasti mezinárodního obchodu podniky zvažují rizikovost při velké většině rozhodování strategického významu. Zejména v otázce volby teritorií pro obchodní aktivity, kdy jde o respektování rizikovosti jednotlivých zemí při cílevědomém utváření určité teritoriální struktury obchodu. Další možná rizika je nutno zvážit při volbě konkrétních forem zahraničních ekonomických vazeb podniku, volbě obchodních metod a obchodních partnerů a také při volbě měn pro hodnotová vyjádření pohledávek a závazků (Machková, Sato, Zamykalová, 2002).

Rizikovost mezinárodních hospodářských vztahů se zостřila zvláště v průběhu posledních desetiletí v souvislosti s dynamikou ekonomického vývoje, proměnlivostí hodnotových kategorií, politickými změnami a propojením trhů v podmínkách globalizace. Projevuje se ve změnách kurzů měn, ve změnách cenových relací, úroků, v neschopnosti některých států dostát svým zahraničním platebním závazkům, v rizicích politických, apod. Nový přístup k rizikům na úrovni podnikatelských subjektů lze charakterizovat jako postup od izolované pojaté ochrany před negativními dopady rizik k aktivnímu přístupu a jejich respektování v rozhodovacím procesu (Machková, Černošlávková, Sato, 2003).

3.3.1. Druhy rizik

V mezinárodním obchodě lze rizika rozdělit do několika oblastí:

- rizika tržní – ve vývozu a dovozu se toto riziko vztahuje především na období mezi uzavřením kontraktu a jeho splněním. Ochranou před těmito riziky je sjednání kupní ceny jako ceny pohyblivé, jejíž konkrétní výše bude v budoucnu určena v závislosti na tržním vývoji, také dlouhodobé kontrakty mohou představovat zajištění proti tomuto riziku.
- rizika komerční - v mezinárodních obchodních operacích dochází nejčastěji k neodůvodněnému odstoupení obchodního partnera od smlouvy, nesplnění nepřevzetí zboží odběratelem a platební nevůli či neschopnost dlužníka. Prevence podstupování těchto rizik je v soustavném získávání informací o účastnících trhu, především o právním postavení obchodního partnera, jeho majetkové a finanční situaci, profesní zdatnosti, předpokladech pro splnění závazku a také dosavadní zkušeností ze spolupráce s ním.
- rizika přepravní – provázejí mezinárodní obchod s hmotným zbožím. Přejed rizika ztráty nebo poškození zboží během dopravy se zpravidla sjednává výslovně v kontraktu stanovením určité dodací podmínky (parita). Toto riziko může nést i dopravce nebo speditér tím, že přebírají odpovědnost za zboží během dopravy (Machková, Sato, Zamykalová, 2002).
- rizika teritoriální - jedná se především o platební potíže vyvolané politickými událostmi, rizika transferu, administrativní zásahy státu (antidumpingová cla, omezování podnikání, odebrání dovozní licence), znemožnění transferu deviz (opatření ve třetích zemích) a přírodní katastrofy. Podniky se mohou bránit před těmito riziky respektováním rizikovosti při volbě trhu. Nejobvykleji se využívá pojištění teritoriálního rizika. Většina zemí tyto pojistné služby poskytuje jen podnikům se státní podporou.
- riziko odpovědnosti za výrobek – je vyžadováno při vývozu do vyspělých zemí, souvisí se širokou ochranou spotřebitele. Nejúčinnějším a nezbytným nástrojem ochrany proti tomuto riziku je pojištění. V České republice je odpovědnost výrobce upravena v souladu se směrnicí EHS z roku 1985 zákonem o odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku č. 59/1998 Sb. (Machková, Černošlávková, Sato, 2003).
- rizika kurzová – vyplývají z proměnlivosti vývoje kurzu jednotlivých měn. Toto riziko bývá nejvyšší u úvěrových obchodů s dlouhými dodacími lhůtami a u dlouhodobých kontraktů, kde nebyla sjednána dodatečná možnost cenových úprav v závislosti na kurzovém vývoji. Volba měny patří mezi tzv. smluvní prostředky omezení kurzového rizika. Pro prodávající je výhodné stanovit cenu v měně, jejíž kurz má vzestupnou tendenci, zatímco kupující se snaží stanovit cenu v měně slabé. Podniky také spoléhají především na termínované nákupy nebo termínované prodeje zahraničních měn, které umožňují stanovení

podmínky, za kterých bude určitá zahraniční měna v budoucnosti odkoupena či prodána. Nejčastějšími zajišťovacími nástroji jsou pevné termínované nástroje a opce, tj. právo nakoupit či prodat měnu k předem stanovenému datu za předem stanovený kurz. Firmy také prodávají pohledávky s cílem získat likvidní prostředky a tím příznivě ovlivňují finanční toky (Machková, 2003).

3.3.2. Pojištění rizik

Hlavní ekonomickou úlohou pojištění je poskytnutí náhrad za ztráty, které vznikají při komerční činnosti působením nahodilých událostí. Mezi nejčastější typy pojištění v mezinárodním obchodě patří:

- pojištění přepravních rizik: přepravovaného nákladu a dopravních prostředků
- pojištění zahraničních úvěrů a platebních nástrojů
- pojištění odpovědnosti za škodu
- pojištění veletrhů a výstav

Smyslem pojištění je v mezinárodní přepravě zboží eliminace poškození, zničení nebo ztráty zásilky během přepravy. Škodu utrpí vždy ta strana kupní smlouvy, která podle dodací parity nesla riziko ztráty a poškození zásilky v okamžiku škodní události. Srovnatelná rizika ovšem nesou i dopravci, případně zasilatelé z titulu nájmu a provozu dopravního prostředku nebo odpovědnosti za zásilku, svěřenou k přepravě. Prodávající a kupující, dopravce a zasilatel jsou zatíženi rozdílným stupněm odpovědnosti k přepravovanému zboží a proto se v mezinárodní přepravě rozlišuje pojištění odpovědnosti dopravce, resp. zasilatele (odpovědnostní pojištění) a pojištění přepravy zboží (přepravní pojištění). Pro účely pojištění mezinárodní přepravy zboží se používá jednorázová smlouva, která slouží k pojištění vždy jen jediné smlouvy a rámcová smlouva, vztahující se na větší počet přeprav (Machková, Černošlávková, Sato, 2003).

V pojišťovací praxi v zahraničním obchodě se obvykle jedná o tři základní rozsahy pojistného pokrytí:

- pojištění proti všem rizikům – nejširší rozsah pojištění (všechna pojistitelná rizika včetně důsledků přirozené choulostivosti zboží)
- pojištění včetně zvláštní havárie – úhrada škod z jakýchkoli pojistitelných rizik s výjimkou způsobených přirozenou choulostivostí zásilky
- pojištění s vyloučením zvláštní havárie – nejnižší rozsah pojistného krytí, jednotlivé události, které jsou pokládány za nehodu. Jsou vyjmenovány v pojistných podmínkách (Machková, Sato, Zamykalová, 2002).

3.4. Mezinárodní obchodní strategie

V mezinárodním prostředí, při vstupu na zahraniční trhy, je nutné zohlednit existující proměnné, tj. faktory, které v tomto prostředí působí a přizpůsobit jim marketingovou koncepci a nástroje marketingového mixu. Větší či menší sociálně-kulturní odlišnosti vedou firmu k úvahám o větších či menších změnách ve složení marketingového mixu. Můžeme proto hovořit o mezinárodním marketingovém mixu, tedy o mezinárodní výrobní a výrobkové politice, mezinárodní cenové politice, mezinárodní distribuční politice a mezinárodní komunikační politice (Machková, Sato, Zamykalová, 2002).

Konkrétní strategie firmy na zahraničním trhu v sobě zahrnuje činnosti, kdy podnik realizuje výzkum zahraničního trhu a volí formy vstupu na zahraniční trh, provádí segmentaci, výběr cílového trhu, volí vhodný positioning, vypracovává marketingový plán a realizuje mezinárodní marketingový mix (Machková, 2003).

3.4.1. Segmentace mezinárodních trhů

Proces segmentace mezinárodních trhů probíhá obvykle v několika etapách. Nejdříve jde o výběr vhodných kritérií pro segmentaci mezinárodního trhu, dále k volbě segmentační strategie a nakonec k výběru cílového trhu (targeting). Na základě segmentace, která umožňuje určit strukturu a dynamiku mezinárodního trhu, stanovuje podnik vhodný positioning a marketingový mix.

Výběr vhodných kritérií pro segmentaci mezinárodního trhu spotřebního zboží lze členit podle kritérií geografických, demografických, socioekonomických, psychografických a behaviorálních. Podle geografických kritérií je možné trh rozdělit z hlediska ekonomické a kulturní příbuznosti geografických zón, územně-správního členění, velikosti měst, hustoty osídlení nebo klimatu, atp. Demografická kritéria jsou snadno dostupná, patří k nim např. pohlaví, věk, velikost rodiny, etnická příslušnost, náboženské vyznání. Socioekonomická kritéria zahrnují např. profesní strukturu, úroveň dosaženého vzdělání, výše příjmů, disponibilní příjmy domácností, apod. Hůře měřitelná jsou psychografická kritéria, kde se jedná např. o příslušnost k určité sociální třídě, o vytipování osobních charakteristik či o životní styl. Chování spotřebitelů vysvětlují behaviorální kritéria, jako např. frekvenci, rozsah, intenzitu a čas nakupování, postoje spotřebitele vůči konkrétnímu výrobku apod.

U průmyslového marketingu využívají podniky zejména geografická kritéria, odvětví nebo obor podnikání, úroveň stávající technologie, nákupní strategie, organizace nákup a kvalitní

kritéria, např. postoj k rizikům, loajalita se stávajícím dodavatelům apod. (Machková, Sato, Zamykalová, 2002).

Segmentační strategie v sobě zahrnuje tři základní strategie.

- jednotná segmentační strategie – nediferencovaný marketing, vychází z předpokladu homogenních potřeb a přání spotřebitelů. Podnik prosazuje na trhu jeden výrobek s cílem maximalizovat jeho podíl na trhu. Je možné realizovat úspory z rozsahu, ale často dochází k cenovým válkám
- strategie koncentrace na vybraný segment – podnik se zaměří na vybraný segment (mikrosegment). Obvykle se jedná o malý segment, o který velké konkurenční firmy nemají zájem. Malý podnik může dosáhnout velkého podílu na trhu malého segmentu, nevýhodou je riziko přílišné specializace a riziko vstupu silnější firmy na vybraný segment
- diferencovaná segmentační strategie – cílem je odlišit firmu od konkurence nabídkou široké škály výrobků či služeb. Různým segmentům jsou nabízeny různé modely a marketingový mix je adaptován pro každý segment. Tato strategie je velmi nákladná, v případě nedostatečně velkého segmentu může být i neefektivní. Někdy přílišná pestrost nabídky může způsobit, že se zákazník přestane orientovat a raději zvolí jasnější konkurenční nabídku (Machková, 2003).

V mezinárodním prostředí je úkolem positioningu stanovit koncepci značky a jejího image s cílem zaujmout zvolenou pozici na trhu vůči konkurenci a v myslích spotřebitelů. Při stanovování mezinárodního positioningu je třeba zohlednit objektivní charakteristiky výrobku (technické parametry, užité vlastnosti, trvanlivost apod.), očekávání spotřebitelů (je spojeno s vnímáním země původu zboží a se vztahem spotřebitelů k zahraničním značkám) a postavení konkurence na zahraničním trhu (podíl na trhu tuzemských a zahraničních firem a jejich strategie (Machková, Sato, Zamykalová, 2002).

3.4.2. Mezinárodní produktová strategie

Jednou z rozhodujících otázek podniku vstupujícího na zahraniční trh je rozhodnutí, zda bude možné svůj produkt prodávat v jeho současné podobě (bez úprav) nebo zda bude muset produkt nějakým způsobem upravovat podle mezinárodních požadavků. Mezi rozhodující podmínky úspěchu na zahraničním trhu je způsob, jakým dokáží firmy své produkty odlišit od konkurence.

Při rozhodování o mezinárodní výrobkové strategii výrobkové řady je zapotřebí zvážit vliv několika parametrů, především výrobek a jeho základní charakteristiky, užité hodnoty vzhledem k potřebám, legislativu v zemi dovozu, sociálně-kulturní odlišnosti, nákupní a

spotřební zvyklosti, vnímání spotřebitelů vzhledem k výrobku a zemi původu a náklady na adaptaci a možnosti tržeb (Vašítková, 2007).

Mezinárodní značková politika je pro firmu, podnikající na mezinárodních trzích, jednou z nejvýraznějších součástí mezinárodní strategie. K základním funkcím značky patří identifikace výrobku, služby či firmy, diferenciaci, diverzifikace výrobků a služeb, funkce časové a věcné kontinuity, nositele hodnoty, tradice a záruky kvality výrobku. Značka je významným nástrojem pro komunikaci se spotřebiteli, obchodními partnery i širokou veřejností. Mezinárodní značky umožní korigovat a sladit propagační a reklamní akce, dosáhnout jasné identifikace značky s firmou. Obvykle požívají větší důvěry než značky místní, národní či regionální. Přizpůsobení značek danému trhu umožní lepší identifikaci výrobku spotřebitelem, kdy název lépe odpovídá místnímu jazyku nebo žargonu (Machková, 2003).

3.4.3. Mezinárodní cenové strategie

Při stanovení strategických cenových cílů podniku volí management firmy mezi ziskem, maximalizací zisku, tržním podílem, návratností investic, růstem objemu prodeje a špičkovou kvalitou výrobku. V případě, že je cílem podniku zisk, bude stanoven taková výše ceny, při které budou pokryty úplné náklady spojené s výrobou a bude zaručeno dosažení určité míry zisku. V případě maximalizace zisku stanovuje firma cenu na takové výši, aby zabezpečila maximální celkové tržby z prodeje ve vztahu k vynaloženým nákladům. Tržní podíl je cílem pro podniky, které očekávají, že dosáhnou dlouhodobou ziskovost na trhu tehdy, jestliže budou na daném trhu dominantní firmou. Ziskovost bude dosažena na základě úspor nákladů z rozsahu výroby, při stanovení relativně nižší ceny výrobku. Návratnost investic patří mezi dlouhodobé strategické cíle podniku. Při rozhodování o ceně výrobku a jeho prodeji není rozhodující objem dosažených tržeb či maximální výše zisku, ale porovnání návratnosti vložených investic na výrobu tohoto výrobku s alternativami jiných alokací těchto investic. Jestliže je cílem podniku růst objemu prodeje, jedná se o krátkodobý zájem, který bývá obvykle spojen s výprodejem nadbytečných zásob (povánoční a posezónní výprodeje). Cílem je uvolnění prostor a kapacit pro nové výrobky. Podniky, které se zaměřují na strategii kvality, zabezpečují kontinuální proces, počínaje nákupem kvalitních materiálů a surovin a důslednou kontrolu kvality. Tato strategie je spojena celkově s vyšší cenou výrobků a budováním jejich image .

Při vstupu na zahraniční trh mohou firmy volit rozdílné cenové strategie. Strategie „sbírání smetany“ je založena na uplatnění záměrně vysoké ceny v poměrně krátkém časovém období,

obvykle při zavádění zcela nového produktu na světový trh. S příchodem konkurence pak firma přistupuje k postupnému snižování cen tzv. taktika „odčerpávání“. Strategie prémiové ceny má obvykle zájem na dlouhodobém využívání vysoké cenové hladiny po celou dobu životního cyklu výrobku. Jejím cílem je podpořit prestiž výrobku a hodnocení vysoké kvality za strany spotřebitelů a vybudovat pro výrobek jedinečnou pozici na trhu. Strategie cenového pronikání na trh je založena na používání nízkých cen, přičemž cílem je proniknutí na trh, dosažení tržního podílu, vysokého obrátu a s tím spojené vysoké výroby a snížení jednotkových nákladů. Agresivnější formou této strategie je strategie expanzionistických cen (mimořádně nízkých cen), která je zaváděna na mezinárodních trzích především východoasijskými zeměmi. Odezvou na ni bývá antidumpingové řízení (Vašítková, 2007).

Některé firmy využijí strategii omezování (vyřazení) konkurence, kdy hlavním cílem politiky nízkých cen je odradit konkurenci od vstupu na trh. Tato strategie se může osvědčit v případě, že firma nedisponuje žádným ochranným patentem, ani nemá výhodu odlišení od konkurence a vstup na trh je relativně snadný. U propagační tvorby cen jde o dočasné snížení ceny pod ceníkovou cenu, o využívání kupónů a hotovostních rabatů pro spotřebitele, o poskytnutí bezplatné záruky nebo servisní smlouvy. Pro stanovení výrobkové řady se často využívá různých cenových hladin. Vytvářejí se skupiny tak, aby rozdíl v jakosti, vnímané zákazníkem, odpovídaly uznávaným rozdílům v cenách. Při tvorbě cen výrobního sortimentu sleduje firma cíl maximalizovat zisk za celý výrobkový mix. Kromě cen výrobkové řady musí rozhodnout o cenách zvláštních doplňků a komplementárních výrobků (Machková, Sato, Zamykalová, 2002).

Dodací podmínka ovlivňuje podstatným způsobem výši ceny v mezinárodním obchodě, protože určuje jakou část nákladů oběhu spojených s dodávkou zboží hradí prodávající a jakou část hradí kupující. Obecně platí, že čím delší dodací podmínka, tj. čím větší část nákladů oběhu hradí prodávající, tím vyšší cenu může docílit. Dodací podmínka (parita) určuje povinnosti prodávajícího a kupujícího, které souvisejí s dodávkou a převzetím zboží. Určuje zejména způsob, místo a okamžik předání zboží kupujícímu, přechodu výloh a rizik prodávajícího na kupujícího a další povinnosti stran při zajišťování dopravy, obstarávání průvodních dokladů, kontroly, pojištění, celního odbavení apod. (Machková, 2003).

3.4.4. Mezinárodní distribuční strategie

Distribuční strategie představuje soubor možností a způsobů, jimiž se výrobek dostane na trh. Výběr strategie je ovlivněn faktory finančními, lidskými, obchodními a také přizpůsobováním se zvykům kupujících, atd.

Intenzivní distribuce v sobě zahrnuje prodej prostřednictvím co největšího počtu vhodných prodejních míst v určité oblasti. Je to masová distribuce, vhodná pro standardní rychloobrátkové zboží. Zvolená strategie umožňuje rychle získat vyšší podíl na trhu a realizovat vysoký objem prodeje. Zajišťuje rozvoj obecné známosti výrobce, je ale spojena se zvýšenými náklady, obsahuje riziko „zevšednění“ výrobku a riziko ztráty kontroly nad distribucí.

Selektivní distribuce je prodej prostřednictvím omezeného počtu prodejních míst, kdy možnost prodávat výrobek nemá každý prodejce a výrobce si sám vybírá ty, kteří splňují náročné požadavky. Tato strategie se používá pro výrobky se silnou image značky a k prodeji zboží, které je nakupováno jen občas, po pečlivém srovnání možných alternativ. Výrobce si vytváří relativně pevný a hlubší vztah s vybranými mezičlánky a má i větší možnost ovlivnit způsob prodeje, výši cen a metody komunikace se zákazníky.

Výhradní (exkluzivní) distribuce je způsob prodávání zboží prostřednictvím velmi omezeného počtu prodejních míst (často i jednoho distributora). Výrobce obvykle požaduje, aby se distributor zavázal, že nebude prodávat výrobky konkurenci. Výhradní distribuce se často uskutečňuje v rámci poskytnuté franšizy nebo koncese. Je zde lepší kontrola výrobce v oblasti kvality, ceny úrovně poskytovaných služeb propagace, platebních podmínek. Nevýhodou může být „obětování“ části trhu. Tato strategie podporuje image výjimečnosti výrobku a umožňuje dosažení vyšších cen (Machková, Sato, Zamykalová, 2002).

Součástí mezinárodní distribuční strategie je rozhodování o způsobu distribuce, hustotě distribuční sítě, délce distribučních kanálů, postavení a kritériích výběru účastníků distribuce, způsobu řízení a koordinace činnosti účastníků distribuce a vlastní fyzické dopravě a skladování distribuovaného zboží (o logistice). Pokud výrobní podnik nemá vybudovány pro cílovou zahraniční oblast vlastní distribuční cesty, musí si zajistit distribuci svého zboží prostřednictvím cizích distribučních kanálů. Může použít doplňkovou distribuci (piggybacking), kde jde o distribuci zboží i jiných výrobců, které si nekonkurují, ale doplňuje sortiment. Dalším případem je založením společného podniku s distributorem anebo strategie uzavřeného distribučního kanálu (Vašítková, 2007).

K hlavním vývojovým trendům v oblasti distribuce patří zejména procesy koncentrace a internacionalizace, navazování nových forem mezifirmní spolupráce na různých úrovních

distribučního řetězce a také rozvoj informačních technologií. Hlavními důvody dynamického procesu internacionalizace na počátku 90. let se staly zejména prohlubující se integrační procesy v rámci Evropských společenství, odstraňování obchodně-politických překážek a možnost vstupu distribučních firem na nově otevřené trhy střední a východní Evropy a na trhy asijské. Dochází ke snižování přepravních a dalších logistických nákladů, rozvoji informačních technologií. Důsledkem globalizačních procesů se sblíží spotřební chování a nákupní zvyklosti. Koncentrace se projevuje nejvíce ve velkoobchodě a v maloobchodě a vznikají tak obchodní řetězce anebo strategické obchodní aliance. Tento proces způsobil i zánik mnoha menších obchodních firem kvůli neschopnosti zejména cenově konkurovat. Mezi nejrůznější formy spolupráce v oblasti distribuce patří např. ECR (Efficient Consumer Response), což je propracovaný dlouhodobý systém spolupráce velkých dodavatelských firem s obchodními řetězci, s cílem snižovat náklady a zvyšovat rentabilitu. Vertikální marketingový systém znamená prolínání výrobních, maloobchodních a velkoobchodních činností. Jde o různé formy spolupráce, např. kapitálová účast obchodních firem v některých výrobních firmách nebo o smluvní spolupráci při společných komunikačních aktivitách, atd. Horizontální marketingový systém v sobě zahrnuje spolupráci více firem ze stejného odvětví podnikání. Nejjednodušší formou je soustředění prodeje např. v obchodní ulici, další formou může být společné provozování obchodního domu či vytváření regionálních nákupních center. Obchodní firmy se podílejí na investičních nákladech, včetně nákladů na vybudování nutné infrastruktury. Nejvyšším stupněm spolupráce obchodních firem jsou tzv. strategické nákupní aliance. Jejich úkolem je společný postup vůči dodavatelským firmám a koordinace marketingových aktivit a spolupráce při vstupu na další trhy (Machková, 2003).

3.4.5. Strategie mezinárodní komunikace

Mezinárodní marketingová komunikace musí být dobře naplánována a organizována. Při sestavování plánu firma vychází ze tří základních výstupů mezinárodního marketingového informačního systému, a to ze znalosti výrobku či služby, znalosti trhu a znalosti marketingových funkcí. V plánu je stanoven rozsah operací a disponibilních prostředků. Při realizaci marketingové komunikace si firma vybírá komunikační strategii, kterou je tzv. strategie Pull a strategie Push.

Strategie Pull v sobě zahrnuje snahu prodejce stimulovat poptávku konečných spotřebitelů, kteří potom vyvíjejí tlak na distribuční mezičlánky. Tato strategie může být motivací pro obchodníka, aby i v případě velkého počtu substitutů na skladě měl zájem tento výrobek prodávat. Výrobce zpravidla reklamou informuje obchodní mezičlánky o reklamní kampani

zaměřené na zákazníky a o požadování tohoto výrobku zákazníky. Tato strategie používá reklamu a podporu prodeje.

Strategie Push však využívá více osobní prodej s cílem podporovat výrobek na jeho cestě za konečným spotřebitelem, a tak i komunikaci s jednotlivými účastníky distribuční cesty. Výrobce využívá příspěvků na společnou reklamu, obchodních slev, podporuje osobní úsilí prodejců, vytváří programy na podpory dealerů s cílem ovlivnit obchodní mezičlánky, aby vhodně působily na konečné spotřebitele. V praxi se používá většinou kombinace obou strategií. Poté, co je plán marketingové komunikace realizován, měří firmy její účinek na cílové zákazníky.

Většinou firmy využívají při realizaci stanovení komunikačních cílů jeden či dva komunikační nástroje. Novým moderním trendem se dnes stává zavádění tzv. programu integrované komunikace, kdy dochází ke kombinaci jednotlivých prvků komunikace tak, aby došlo k větší ucelenosti, srozumitelnosti a vysokému vlivu komunikace na spotřebitele. Příkladem může být intenzivní starost firmy o svou pověst jako o své jmění, proškolení všech zaměstnanců v efektivní komunikaci či vytvoření databáze umožňující poznat zájmy zákazníků a zlepšovat uspokojování jejich potřeb (Machková, Sato, Zamykalová, 2002).

Postup tvorby mezinárodní komunikační strategie v sobě zahrnuje zvážení odlišnosti mezi domácím a zahraničním trhem ve všech relevantních faktorech, volbu cílové skupiny, zhodnocení výhod a charakteristických rysů nabízených výrobků či služeb, stanovení rozpočtu, vytvoření základního komunikačního sdělení, výběr optimální varianty komunikační strategie, volbu reklamní agentury, implementaci zvolené strategie na daném trhu, hodnocení efektivnosti a kontrolu odchylek od výsledků předem stanovených a v případě zjištěných odchylek zpětné navrácení k prvnímu kroku tohoto modelu tvorby.

Mezi metody potřebné ke stanovení rozpočtu komunikační strategie patří metoda zůstatkového rozpočtu, která určuje rozpočet podle možností firmy (kolik si firma může dovolit). Přesnější metodou je metoda sestavení rozpočtu procentem z příjmu, určuje tak částku na komunikaci podle celkových příjmů z minulého roku. Dalším způsobem je metoda konkurenční rovnosti, která stanovuje rozpočet tak, aby byla dosažena přiměřená publicita vůči konkurenci a podílu firmy na trhu. Nejčastěji používanou metodou je metoda cíl a úkol, která vytváří rozpočet tak, že se stanoví konkrétní cíle a určí úkoly, které se musí provést, aby se těchto cílů dosáhlo. Poté se odhadnou náklady na provedení těchto úkolů (Vašítková, 2007).

Komunikační mix je nedílnou součástí marketingového mixu a je složen ze čtyř základních komunikačních nástrojů: reklama, podpora prodeje, public relations a přímý marketing.

Z hlediska objektu komunikace rozeznáváme reklamu produktovou, která zvýrazňuje přednosti a výhody výrobku/značky, vytváří jeho určitou pozici v myslích spotřebitelů a odlišuje značku i výrobek od konkurence a reklamu institucionální, jejímž cílem je vytvořit pozitivní přijetí firmy veřejností i vlastními zaměstnanci. Ta využívá ke komunikaci objektivní i symbolická fakta.

Podle prvotního sdělení rozlišujeme reklamu na informativní (zaváděcí), přesvědčovací, připomínkovou a srovnávací. Cílem informační reklamy je důležitost upozornění spotřebitele o novém výrobku, službě či firmě na trhu. Cílem přesvědčovací reklamy je rozšířit poptávku a posílit postavení výrobku a firmy na trhu. Používá se ve fázi růstu a na začátku fáze zralosti životního cyklu výrobku. Jednou z forem přesvědčovací reklamy je reklama obranná, kterou je možno definovat jako placené veřejné sdělení prostřednictvím médií, které přináší informace nebo stanoviska, která mohou být v rozporu s veřejným míněním nebo ke kterým dosud veřejnost stanovisko nezaujala, ale hrozí vyvolání negativní reakce. Připomínková reklama se používá obvykle ve fázi zralosti výrobku a napomáhá k udržení pozice značky na trhu. Srovnávací reklama přímo či nepřímo jmenuje konkurenta nebo jeho výrobky či služby. Přímý marketing zahrnuje činnosti přímého kontaktu s cílovými skupinami zákazníků. Touto formou je možné je oslovit rychleji a osobněji a získat rychle zpětnou vazbu. Hlavními nástroji jsou osobní prodej, zásilkový prodej, telemarketing, teleshopping, adresné zasílání nabídek, katalogový marketing a online marketing (Machková, 2003).

Podpora prodeje na zahraničních trzích může podléhat různým omezením. Může dojít k omezování např. druhu a velikosti vzorku, prémie nebo výhry, pořádání loterií a soutěží nebo je také limitována hodnota položky přidávané zdarma procentem z hodnoty nakupovaného výrobku. Dalším příkladem může být určení povahy položky poskytované zdarma, která musí souviset s nakupovaným výrobkem (hrníček s kávou).

Public Relations představuje účinnou formu nepřímé komunikace a vytváření vztahů dovnitř a navenek firmy, směřující k podpoře jejích produktů a prestiže i pověsti firmy. Poslední dobou vznikají samostatná PR oddělení a PR agentury a uplatňuje i tzv. lobbování, které je rozšířeno především ve vyspělých ekonomikách. Součástí PR je také sponzoring, tj. poskytování peněžitých a věcných prostředků a darů v oblasti sportu, kultury či sociální sféře. Specifickým problémem na některých trzích bývá u velkých nadnárodních firem nálepka „cizí zahraniční společnost“ nebo „imperialistické vykořisťování“ (Machková, Sato, Zamykalová, 2002).

4. VLASTNÍ PRÁCE

4.1. Charakteristika firmy

Historie firmy Stihl sahá již do roku 1926. V tomto roce založil Andreas Stihl s několika spolupracovníky v německém Waiblingenu nevelkou strojírenskou firmu. V roce 1929 představil Stihl svůj „dvoumužný stroj na kácení stromů“, který je všeobecně pokládán za vynález první přenosné řetězové pily. Po druhé světové válce pak započalo období trvalého růstu firmy Stihl, které se vyznačovalo především vývojem modelů pil a stálým zvyšováním obrátu a rozvojem výrobní základny. K původnímu výrobnímu závodu ve Waiblingenu postupně přibýly další výrobní závody v USA, Brazílii, Švýcarsku, Rakousku a také montážní závod v Číně.

Navzdory postupující globalizaci je podnik neustále ve vlastnictví výhradně sourozenců Stihlových, dětí zakladatele firmy, v čele s Hansem Petrem Stihlem. Charakter podniku je tedy rodinný, kde důraz na inovace, uplatňování světových progresivních technologií a poznatků vlastního výzkumu tvoří základy, na kterých stojí proslulá kvalita a spolehlivost produktů Stihl.

Od svého vzniku firma Stihl využívá revoluční technologie a inovační nápady. Společnost v současné době prodává své výrobky po celém světě ve více než 160 zemích a stala se tak vůdcem na světovém trhu v prodeji motorových pil.

V České republice začal systematický prodej výrobků firmy Stihl až po roce 1991, a to nejprve prostřednictvím filiálky společnosti Stihl Rakousko. V roce 1993 byla založena dceřinná společnost koncernu Stihl pro Českou republiku jako výhradní distributor výrobků značky Stihl. Hlavním úkolem bylo vybudování sítě regionálních obchodních partnerů, garantujících prodej a servis na úrovni standardu firmy. V současné době je na území ČR přibližně 150 autorizovaných prodejců, kteří rovnoměrně pokrývají celé území. V roce 1999 přesídlila česká pobočka Stihl do nově vybudovaného vlastního distribučního centra v Modřicích nedaleko Brna. Svým moderním vybavením a kapacitou odpovídá několikanásobnému zvýšení obrátu, jehož firma během předchozích let dosáhla.

Produkty firmy Stihl jsou na celém světě distribuovány výhradně prostřednictvím sítě značkových autorizovaných prodejců, zajišťujících také pozáruční odborný servis, v souladu s přesvědčením Andree Stihla o tom, že „každý výrobek je tak dobrý, jak dobrý je jeho servis“.

4.1.1. Hlavní činnosti firmy

Firma Andreas Stihl, sídlící v Německu ve Waiblingenu se zabývá těmito oblastmi:

- výroba pil a dalších výrobků zemědělské a zahradní techniky, jako jsou křovinořezy, kombinované systémy, multisystémy, čistící zařízení, sekačky, zahradní traktory, drtiče, kypřiče, zařízení pro živé ploty, dále stavební stroje a široký sortiment doplňkových produktů
- výzkum a vývoj vlastních produktů
- mezinárodní prodej vlastních produktů

Společnost Stihl prodává své produkty do celého světa, a to především prostřednictvím národních poboček, vytvořených v každém jednotlivém státě v podobě výhradního prodejce, který dále vytváří vlastní síť maloobchodních prodejen na území konkrétní země.

Jedná se o tyto kontinenty a uvedené státy a města:

Evropa:

Velká Británie – Camberley
Belgie – Puurs
Francie – Marne-La-Valeé
Španělsko – Alameda
Portugalsko – Sintra
Itálie – Cambiago
Rakousko – Perchtoldsdorf, Langkampfen
Ukrajina – Kyjev
Norsko – Sanderfjord
Švédsko – Stenkullen
Polsko – Tarnowo Podgórne
Česká republika – Modřice
Maďarsko – Biatorbágy
Rumunsko – Otopeni
Švýcarsko – Münchaltorf
Řecko – Achames
Bulharsko – Sofia
Rusko – St. Peterburg

Amerika:

Kanada - London
USA – Virginia Beach
Mexiko – Mexiko-Stadt
Brazílie – Sao Leopoldo
Argentina – EL Talar

Asie/ Oceánie:

Čína – Taicang City, Qingdao
Hongkong – Chai Wan, Tai Po
Japonsko – Kaminokawa-machi,
Indie – Taluka-Haveli
Austrálie - Knoxfield
Nová Zéland - Auckland

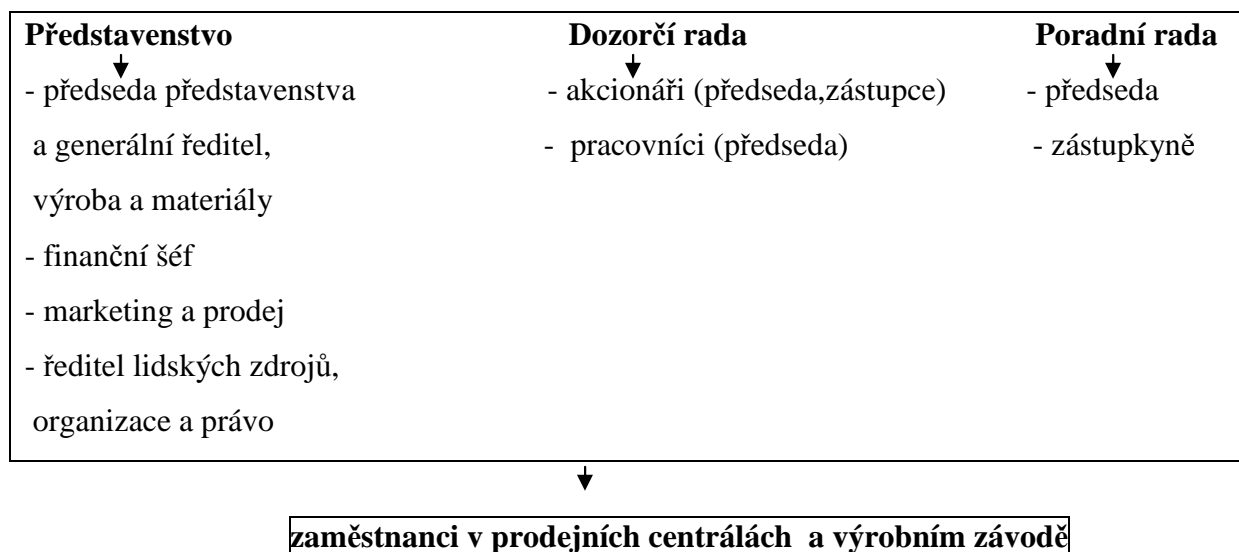
Afrika:

Jižní Afrika – Pietermaritzburg

V ostatních státech střední a jižní Ameriky, Afriky, Asie a především na Blízkém východě dochází k prodeji produktů firmy Stihl prostřednictvím vládních nákupů nebo mezinárodního výběrového řízení.

4.1.2. Organizační struktura firmy

Schéma č.1 – Vedení firmy v centrále ve Waiblingenu (SRN):

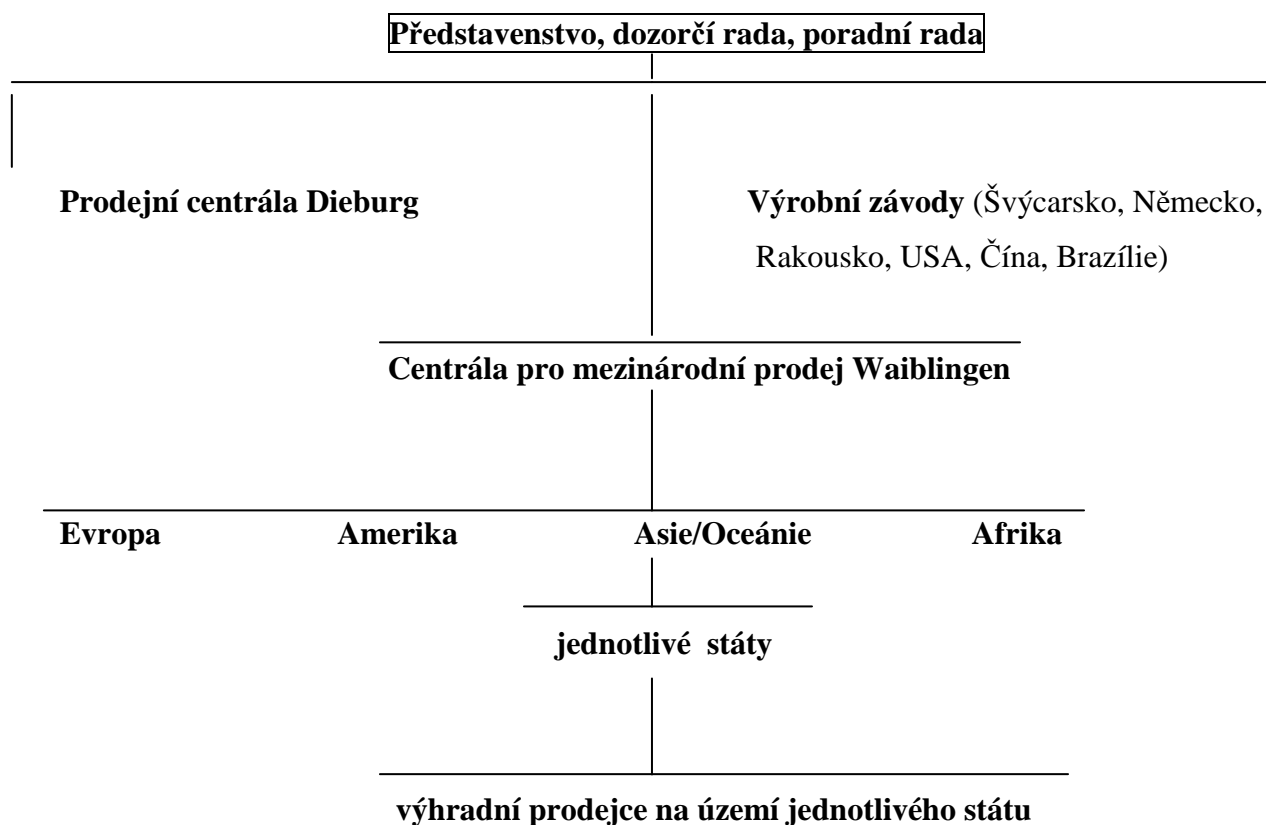


Zdroj: autor, 2009

Představenstvo a dozorčí rada se přímo podílejí na řízení celé společnosti; poradní radu (štáb) tvoří specialisté, kteří se přímo nepodílejí na řízení firmy, mají poradní funkci.

Ve firmě Stihl pracuje k 31.12. 2008 11 484 zaměstnanců, v převážné většině ve výrobním provozu a v oblasti výzkumné a vývojové činnosti.

Schéma č.2 - Mezinárodní podniková struktura:



Zdroj: autor, 2009

Firma představuje nepodnikovou formu sdružování. Mateřská společnost ve Waiblingenu ovládá dceřinné společnosti nadpolovičním balíkem akcií, prosazuje své záměry. Dochází k seskupování odborníků pro jednotlivé oblasti přímo v ústředí společnosti, firma tak může rozvíjet potřebné znalosti na vysoké úrovni.

4.2. Analýza firmy

4.2.1. Analýza vybraných finančních ukazatelů firmy

Tabulka č.1 – Základní údaje o firmě

Rok	2008	2007	2006
Obrat v mil. EU	2142,7	2087,8	2018,7
Podíl zahraničního obchodu v %	88,7	88,3	87,9
Zaměstnanci	11484	9779	9449
Investice v mil. EU	190,1	170,9	164,2

Zdroj: Výroční zpráva Stihl, 2008

Tabulka č.2 – Rozvaha firmy k 31.12.2008

(v tis. EU)

AKTIVA		PASIVA	
Fixní aktiva.....	941 047	Vlastní kapitál.....	1 451 334
Dl. nehmotný majetek.....	16 346	Prospěch kapitálu.....	20 759
Dl. hmotný majetek.....	693 893	Úvěr (půjčky Nadace Eva Mayr- STIHL)....	50 000
Dl. finanční majetek.....	230 808		-----
Oběžná aktiva			1 522 093
Zásoby.....	553 718	Rezervy.....	382 773
Krátkodobé pohledávky	441 657	Závazky.....	615 668
Cenné papíry.....	98 983	Krátkodobé.....	553 151
Pokladna, účty.....	477 842	Dlouhodobé.....	62 517
	-----		-----
	1 542 200	Cizí kapitál.....	998 441
Odložená daň.....	29 599	Časové rozlišení.....	826
Časové rozlišení.....	8 514		
SUMA	2 521 360	SUMA	2 521 360

Zdroj: Výroční zpráva Stihl, 2008

Finanční analýza firmy- zhodnocení dostupných ukazatelů : (v tis. EU)

1. Ukazatel likvidity- schopnost firmy včas splatit své krátkodobé závazky

ukazatel celkové likvidity = oběžný majetek / krátkodobé závazky = **2,79**

zhodnocuje míru solventnosti firmy, je ovlivněn způsobem ocenění zásob ve firmě;

ve vyspělých tržních ekonomikách je standardní hodnota 2,0 – 2,5.

ukazatel běžné likvidity = peněžní prostředky + pohledávky / krátkodobé závazky = **1,6**

rámcově by měl tento ukazatel dosahovat orientačně výše 1,0 – 1,5. Má vypovídající schopnost o krátkodobé solventnosti podniku.

ukazatel okamžité likvidity = oběžná aktiva – zásoby / krátkodobé závazky = **0,9**

jde o nejpřesnější charakteristiku platební pohotovosti firmy, hodnota ukazatele by se měla pohybovat pod 1, nejlépe v rozmezí 0,9 – 1,1 .

2. **Ukazatel zadluženosti** = pasiva cizí / celková aktiva = **0,395....40%**

Ukazatel finanční samostatnosti = vlastní kapitál / celková aktiva = **0,60....60%**

Zadluženost + finanční samostatnost (40% + 60% = 100%).

3. **Ukazatel dluhu na vlastní kapitál** = pasiva cizí / vlastní kapitál = **0,65566%**

Jde o stupeň zadluženosti cizího kapitálu k vlastnímu.

4. **Pracovní kapitál** = oběžná aktiva = **1 542 200**

čistý pracovní kapitál = oběžná aktiva – krátkodobé závazky = **989 049**

je to část oběžných aktiv, která zůstane firmě, když by byly veškeré krátkodobé dluhy zaplacený

5. **Ukazatele řízení aktiv** – firma jimi měří efektivnost s jakou měří svá aktiva

obrátky zásob = tržby / zásoby = **3,87** měří intenzitu zásob

obrat fixních aktiv = tržby / fixní aktiva = **2,28** jak firma využívá své budovy a výrobní zařízení

obrat celkových aktiv = tržby / celková aktiva = **0,85za rok 2008**

obrat celkových aktiv = tržby / celková aktiva = **0,93.....za rok 2007**

Rychlost obratu celkových aktiv se v roce 2008 ve srovnání s rokem 2007 snížila o minimum, firma je i nadále hospodárná.

Zhodnocení:

Z finanční analýzy z dostupných dat a zjištěných ukazatelů vyplývá, že sledovaná firma je **finančně zdravá, stabilní a vysoce likvidní.**

Z výročních zpráv firmy vyplývá, že obrat firmy, podíl zahraničního obchodu na obratu firmy a investice neustále rostou; vývoj počtu zaměstnanců má také stoupající tendenci.

4.2.2. STEP analýza

STEP analýza vyhodnotí vnější faktory, působící na firmu. Je jednou ze základních analýz, kterou je nutno provést před vstupem firmy na zahraniční trhy.

1. společenské faktory: podle Modelu 4-D, vytvořeným Geertem Hofstedem, je pro vybranou firmu, která expanduje do celého světa důležité, že lze národní kulturu v jednotlivých zemích porovnat vůči vztahu k autoritám, vztahu k nejistotám, zjistit míru individualismu a tzv. koncepci maskuliny. Na základě poznání těchto odlišností v jednotlivých státech světa pak firma při své prodejní politice zohledňuje specifika jednotlivých kultur a přizpůsobuje tak především svou marketingovou komunikaci a dále i ostatní části marketingového mixu.

Kultury uznávající autority: Francie, Venezuela, Španělsko, Japonsko, Turecko, Mexiko, Itálie, oproti kulturám s rovnostářským přístupem: Dánsko, Švédsko, Irsko, Velká Británie.

Vysoká míra individualismu: USA, Austrálie.

Maskulinní společnost: USA, Itálie, Japonsko, oproti „femininní“ společnosti (uznává kvalitu života, péče o slabší, solidaritu): skandinávské země.

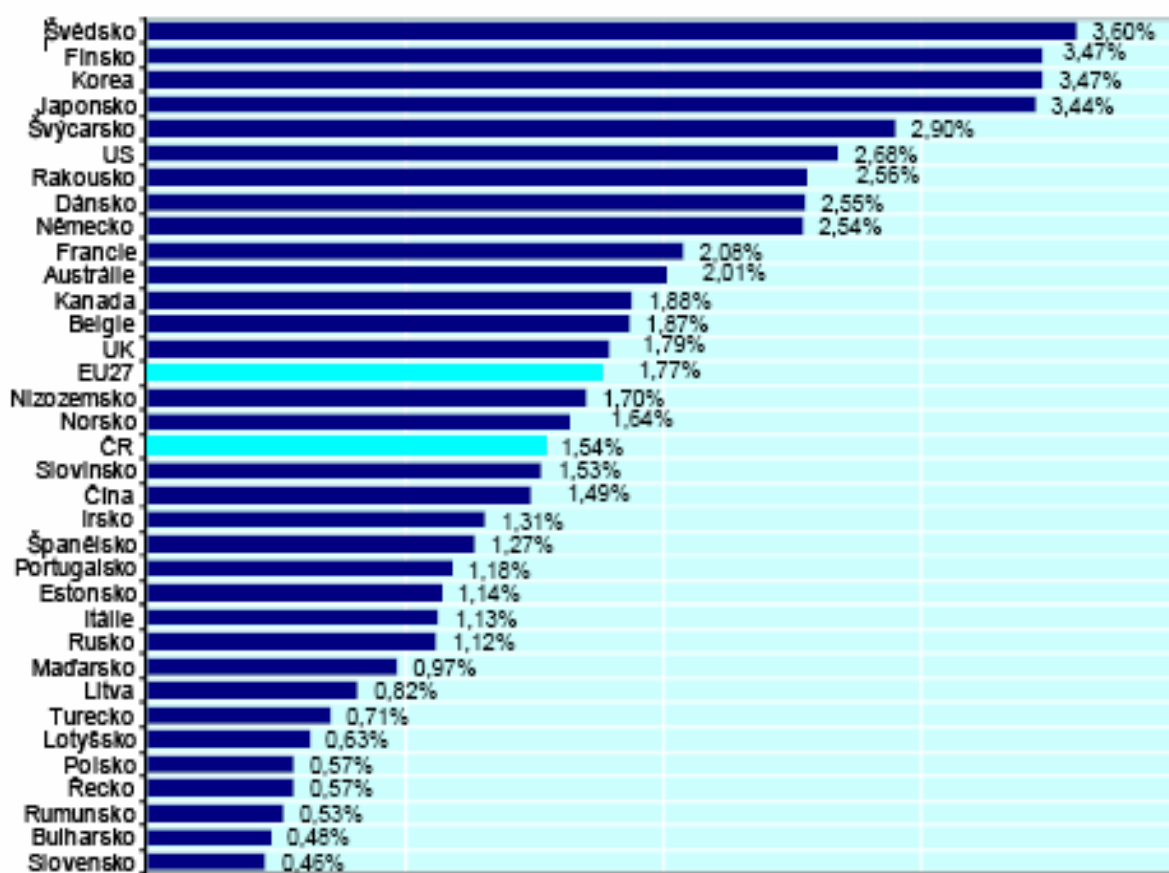
Vztah k nejistotě: silný – Izrael, Rakousko, Finsko, Švýcarsko, oproti slabému – Dánsko, Švédsko, Irsko, Velká Británie.

2. technologické faktory: technologické prostředí poskytuje firmě údaje o technické vyspělosti země a tím o možnosti využívat jejího vědecko-výzkumného potenciálu. Využití údajů o výdajích jednotlivých zemí na vývoj a výzkum (% z HDP) se používá nejčastěji pro tuto analýzu.

Technologické prostředí velmi ovlivnilo rozšíření internetu. Sledovaná firma v rámci mezinárodního obchodu uspoří náklady a čas, je flexibilní a má možnost účinné komunikace, při využití elektronického obchodování v oblasti mezifiremního obchodování B2B. Nevýhodou se stává možnost zneužití informací.

V následujícím grafu jsou znázorněny celkové výdaje na vědu a výzkum (% z HDP) u vybraných států, které firmě poskytují informace potřebné pro vyhodnocení vnějších faktorů působících na firmu – technologické vyspělosti jednotlivých států.

Graf 1: Celkové výdaje na vědu a výzkum, 2007



Zdroj: OECD MSTI 2009, Eurostat a dopočty ČSÚ

3. ekonomické faktory: v rámci ekonomického prostředí firma sleduje zahraničněobchodní politiku států, použití nástrojů tarifních či smluvních. Hodnotí vývoj HDP na obyvatele, míru inflace, míru nezaměstnanosti, atp. Dále se zajímá i o základní demografické údaje – počet obyvatel, průměrná délka života, vzdělanostní struktura, atd.

4. politické faktory: jsou základní pro rozhodnutí firmy, zda vstoupí na konkrétní zahraniční trh a také jakou formu vstupu zvolí. Firma hodnotí především stabilitu prostředí, legislativu, řešení sporů při podnikání v zahraničí, možnost kontroly vlastnictví, atd.

V rámci ekonomického a politického rizika je vytvořena společnost EGAP klasifikace zemí, kde jsou země zařazeny do 7 rizikových kategorií. Klasifikace zemí je prováděna periodicky na základě výsledků ekonometrického modelu dle nejaktuálnějších údajů MMF a Světové banky. Jedná se o zhodnocení finančních, ekonomických a politických rizik jednotlivých zemí. Firma se tedy rozhoduje dle uvedených kategorií, kde:

7. kategorie = nejvyšší rizika

1. kategorie = minimální úroveň rizik

kategorie 0 = země s vysokými příjmy na obyvatele (v současnosti minimálně 11 116 USD);
neuvažuje se existence teritoriálních rizik

Tabulka č.3 - Země zařazené do kategorie 0

Austrálie	Kypr	Rakousko
Belgie	Lichtenštejnsko	Řecko
Česká republika	Lucembursko	San Marino
Dánsko	Maďarsko	Singapur
Finsko	Malta	Slovensko
Francie	Monako	Slovinsko
Irsko	Německo	Španělsko
Island	Nizozemsko	Švédsko
Itálie	Norsko	Švýcarsko
Japonsko	Nový Zéland	USA
Jižní Korea	Portoriko	Velká Británie
Kanada	Portugalsko	

Země zařazené do kategorie 1: např. Tchaj-wan, Hongkong

Země zařazené do kategorie 2: např. Čína, Omán, Spojené arabské emiráty

Země zařazené do kategorie 3: např. Estonsko, Tunisko, Thajsko

Země zařazené do kategorie 4: např. Egypt, Filipíny, Uruguay, Turecko

Země zařazené do kategorie 5: např. Dominikánská republika, Chorvatsko Vietnam

Země zařazené do kategorie 6: např. Irán, Keňa, Srí Lanka

Země zařazené do kategorie 7: např. Ekvádor, Gambie, Haiti, Irák

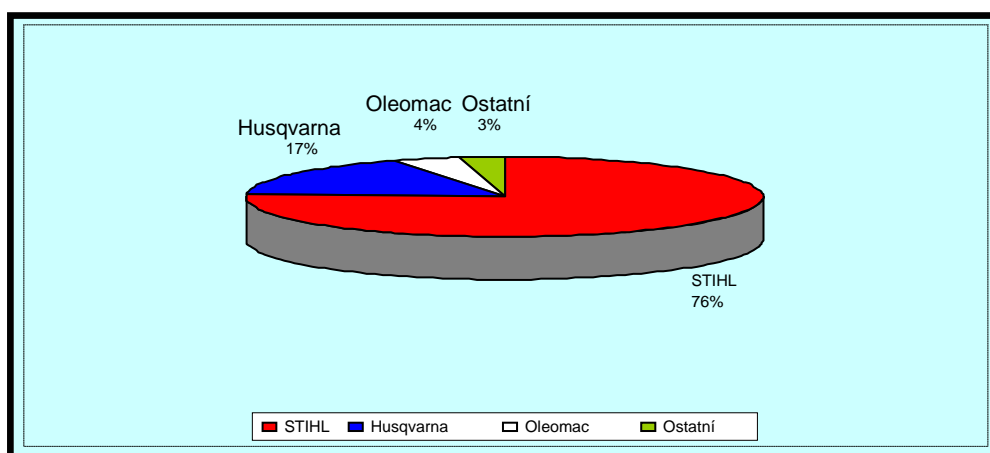
Zdroj: EGAP, klasifikace zemí, 2009

4.2.3. Porterův model analýzy konkurence

Tato analýza je provedena za účelem vymezení konkurenčních sil a je zaměřena na oborové okolí firmy.

- A. Konkurence uvnitř odvětví: Na základě zjištěných údajů z odvětvové konkurence je sledovaná firma s obratem 2,1427 miliard EUR za rok 2008 dominantním konkurentem na mezinárodních trzích v prodeji malé lesní a zemědělské techniky. Jejím nejsilnějším konkurentem je společnost Husqvarna s obratem 0,47 miliard EUR (sídlo ve Švédsku) a následuje společnost Oleomac s obratem 0,1136 miliard EUR (centrála je v Itálii).

Graf č.2 – Podíl obratu největších firem v prodeji malé lesní a zemědělské mechanizace



Zdroj: autor, 2009

- B. Hrozba vstupu nových konkurentů: Vstup do odvětví by byl pro nové konkurenty obtížný z hlediska kapitálové náročnosti a především stupněm diferenciací výrobků. Ty podléhají přísným technologickým požadavkům a nárokům na splnění emisních norem, kvalitních materiálů, nových bezpečnostních prvků, ergonometrii a eliminaci negativních účinků na životní prostředí.¹
- C. Vyjednávací síla dodavatelů: Sledovaná firma si veškeré součásti včetně motorů vyrábí ve své základně, vlastní závod na výrobu řetězů ve Švýcarsku. Dodavatelé se vzhledem k velikosti firmy účastní vyhlášených výběrových řízení, je jich mnoho. Nemohou měnit cenu ani kvalitu dodávaných surovin. Jedná se o dodávky plastů a různých slitin kovů.

¹ V současné době se zvyšuje nárůst tzv. konkurentů, kteří nerespektují dané technické, emisní a především bezpečnostní normy. Stále častěji dochází k výrobě a prodeji falzifikátů světových značek pil, které mohou při běžném použití přímo ohrozit zdraví spotřebitelů.

- D. Vyjednávací síla odběratelů: V tomto případě jde o odběratele – podniky na trhu B2B, kdy je rozhodující jakost, cena, dodací lhůta a spolehlivost plnění dodávek na trhu. Zákazník má slabší vyjednávací pozici, je závislý na specializovaném produktu a také silně závislý na kvalitě specifického produktu.
- E. Hrozba substitučních výrobků: Substituty pro sledovanou firmu jsou výrobky prodávané pomocí internetu - elektronické obchodování. Firma Stihl svou politikou přímo zakazuje prodej svých produktů touto cestou.

4.2.4. Portfolio analýza

Výsledkem této analýzy je matice BCG- čtyřdílná mřížka, kde na ose y je zaznamenána hodnota míry růstu odvětví . Jako střední hodnota je brán růst HDP v SRN – v případě, že je míra růstu firmy vyšší než míru růstu HDP, je považován tento růst firmy za rychle rostoucí. Na ose x je hodnoceným faktorem relativní podíl sledované firmy na trhu.

Tabulka č.4 - Matice BCG sledované firmy

		vysoký	nízký
		76	
vysoké	3,02	1.HVĚZDY	2.OTAZNÍKY
tempo růstu trhu (v%)	1,9		
nízké		3.DOJNÉ KRÁVY	4. BŘEMENA
		relativní podíl na trhu (v%)	

Zdroj: autor, 2009

Podíl sledované firmy na mezinárodním trhu.....76% (2008), je vysoký.

Tempo růstu trhu je přírůstek obrátu firmy = průměr za dva roky (2007,2008)....3,02%, je vysoký vůči průměrnému růstu HDP (SRN) za poslední dva roky 2007,2008 (1,9%).

Míra růstu HDP-SRN: 2006 je 2,9%, 2007 je 2,5% a 2008 je 1,3%.

Zdroj: businessinfo, 2009

Sledovaná firma je umístěna v kvadrantu „HVĚZDY“. Jde tedy o úspěšné výrobky se silným růstem, které mají vysoký podíl na trhu. Pro toto udržení vedoucí pozice na trhu musí ale firma vynakládat značné finanční zdroje. Náročnost na investice se firmě sníží, pokud se dostane do kvadrantu „DOJNÉ KRÁVY“. Firemní strategií jsou investice do výzkumu a vývoje svých výrobků a tím získání ještě vyššího podílu na trhu nebo udržení si podílu stávajícího.

4.2.5. SWOT analýza

Jedná se o otevřené hodnocení podniku . Tato analýza je důležitým nástrojem k zhodnocení celkové situace sledované firmy a je vyústěním všech předchozích analýz. Účelem je určení silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, které mají pro podnik strategický význam.

Silné stránky:

- uznávaná vůdčí pozice na trhu
- dobrá pověst u odběratelů
- schopní řídicí pracovníci podniku
- kvalita produktů
- adekvátní finanční zdroje

Slabé stránky:

- vysoké náklady v porovnání s konkurenty
- nižší kontrola dodržování prodejní politiky
- menší propagace výrobků v porovnání s konkurenty
- vyšší cenová hladina v porovnání s konkurenty

Příležitosti:

- vstup na nové trhy v jižní Americe, Asii a na Blízkém východě
- možnost rozšíření na tuzemském trhu
- nové doplňkové služby
- novinka v technologii- akumulátorové stroje

Ohrožení:

- konkurence v jednotlivých státech světa
- finanční krize – pokles poptávky
- nová služba největšího konkurenta
- rostoucí prodeje substitučních výrobků
- nepříznivé politické změny v jednotlivých státech světa

Na základě výš uvedených faktorů byla zhotovena matice SWOT analýzy, kde byly porovnány jednotlivé faktory mezi sebou a byly vyznačeny faktory s podstatnějším vlivem na sledovanou firmu.

Tabulka č.5 – Matice SWOT analýzy

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

Zdroj: autor, 2009

Jednotlivé faktory jsou porovnány, je zjištěna absolutní četnost, pořadí a spočítány váhy jednotlivých faktorů.

Tabulka č.6 – Výsledky matice SWOT analýzy

Číslo faktoru	Absolutní četnost	Pořadí faktorů	Váha v %
1	3	15.-17.	1,96
2	6	11.-12.	3,92
3	6	11.-12.	3,92
4	10	6.-8.	6,54
5	5	13.-14.	3,27
6	10	6.-8.	6,54
7	3	15.-17.	1,96
8	13	5.	8,50
9	5	13.-14.	3,27
10	16	1.	10,46
11	3	15.-17.	1,96
12	10	6.-8.	6,54
13	15	2.-4.	9,80
14	9	9.	5,88
15	15	2.-4.	9,80
16	1	18.	0,65
17	8	10.	5,23
18	15	2.-4.	9,80
Součet	153	-	100 %

Zdroj: autor, 2009

Byly stanoveny tyto strategie: Škály pro ohodnocení vlivu faktoru na alternativy strategií:

- Strategie rozvoje trhu 3 body = významný vliv
- Strategie úzké specializace 2 body = málo významný vliv
- Strategie diferenciacce 1 bod = nevýznamný vliv

Tabulka č.7 – Výpočet skóre alternativ strategií

Číslo faktoru	Váha faktoru v %	Varianta strategií					
		Rozvoj trhu		Úzká specializace		Diferenciacce	
		vliv	součin	vliv	součin	vliv	součin
Silné stránky a příležitosti							
1	1.96	2	3.92	2	3.92	3	5.88
2	3.92	2	7.84	2	7.84	3	11.76
3	3.92	3	7.84	3	11.76	3	11.76
4	6.54	3	19.62	3	19.62	3	19.62
5	3.27	2	6.54	3	9.81	2	6.54
10	10.46	3	31.38	3	31.38	3	31.38
11	1.96	1	1.96	2	3.92	2	3.92
12	6.54	2	13.08	3	19.62	3	19.62
13	9.8	3	29.40	3	29.40	3	29.40
Slabé stránky a ohrožení							
6	6.54	2	13.08	2	13.08	2	13.08
7	1.96	1	1.96	1	1.96	3	5.88
8	8.5	3	25.50	1	8.50	3	25.50
9	3.27	2	6.54	2	6.54	3	9.81
14	5.88	3	17.64	2	11.76	3	17.64
15	9.8	3	29.40	1	9.80	1	9.80
16	0.65	1	0.65	1	0.65	3	1.95
17	5.23	2	10.46	2	10.46	3	15.69
18	9.8	3	29.40	1	9.80	1	9.80
Součet:	100%	256.21		209.82		249.03	

Zdroj: autor, 2009

Zhodnocení strategií:

Z provedené SWOT analýzy je zjištěno, že nejvýhodnější strategií pro sledovanou firmu je **strategie rozvoje trhu**. Ta je zaměřena na vyhledávání nových zákazníků pro stávající produkty firmy, představuje více než pouhý přesun stávajícího produktu na nový trh, ale především nutnost věnovat pozornost prodejním technikám balení a propagaci a často také vytváření pro prodej zboží na nových trzích vhodný styl. Strategie spočívá ve vstupu na nově vznikající trhy, ale také je pro sledovanou firmu důležitá maximalizace zisku na trzích již vybudovaných.

Cílem sledované firmy je zvyšování svého podílu na celosvětovém trhu a udržení dominantního postavení, k čemuž využívá především neustálé inovace svých produktů díky značným investicím do výzkumu a vývoje. Firma by se měla neustále snažit o celosvětovou reklamní kampaň.

4.3. Zhodnocení prodejní politiky firmy v mezinárodním obchodování

Prodejní politika sledované firmy v mezinárodním obchodě je uplatňována pomocí čtyř základních mezinárodních politik: výrobní, cenové, distribuční a komunikační. Po provedení základních analýz a celkové SWOT analýzy bylo zjištěno, že základním cílem firmy je zvyšování podílu v prodeji svých produktů na globální trhu a posílení své pozice na cílovém segmentu snahou získat nové zákazníky; nově vznikající trhy.

4.3.1. Forma vstupu firmy na zahraniční trhy

Zvolenou formou vstupu firmy na zahraniční trhy je nejjednodušší forma vstupu – nepřímý vývoz, který nevyžaduje žádné investice. Jde o mezinárodní obchodní metodu, která je realizována na základě smluvních vztahů s výhradními prodejci. Ve drtivé většině států je tedy výhradní dovozce, který vytváří síť maloobchodních prodejců na území daného státu. Kvalitně vybudovaná síť autorizovaných maloobchodních prodejen pak rozhoduje o úspěchu firmy na zahraničních trzích. Výhradní prodejci mají za úkol dosahovat daný minimální obrat za určité období, poskytují maloobchodním prodejcům poradenské a servisní služby a pro firmu shromažďují informace o daném trhu a jeho vývoji.

Smlouvami o výhradní prodeji je zajištěna distribuce, neboť jedině výhradní prodejce je jediný subjekt, který má právo zboží na daný trh dovážet. To zaručuje firmě dostatečnou možnost kontroly nad distribucí. Jedná se o země zařazené do kategorie 0 až 3 v rámci klasifikace zemí podle ekonomických a politických rizik (na základě údajů MMF a Světové banky). V zemích s vyššími riziky je uplatňována přímá obchodní metoda, tj. prodej do veřejných soutěží – tendrů, kdy se jedná o vládní zakázky, ale i zakázky do veřejného či polosoukromého sektoru. Tyto státy jsou zařazeny do kategorie 4 až 7. Do budoucna dané země znamenají pro sledovanou firmu možnost realizace vstupu formou výhradního prodejce.

4.3.2. Rizika firmy v mezinárodním obchodě

Sledovaná firma zvažuje rizikovost v mezinárodním obchodování již při volbě teritorií pro její podnikatelské aktivity. Neustále se snaží získávat informace o jednotlivých zemích, které jsou předmětem jejího zájmu. Nejčastěji to bývají informace od výhradních prodejců na stávajících trzích a dále potom zprávy mezinárodních organizací, speciálních agentur, bank a pojišťoven. Právě volba distribučních cest a informace výhradních prodejců v daných regionech umožňují firmě rychleji reagovat na změněné podmínky konkrétního trhu.

Účinnou prevencí firmy proti komerčnímu riziku je na většině zahraničních trzích snaha o rozvoj dlouhodobých obchodních vztahů, založených na vzájemné důvěře obou partnerů. Ve firmě je také kladen důraz na výběr kvalifikovaných pracovníků a jejich neustálé výchově a vzdělávání.

V případě kurzového rizika je nejdůležitější volba měny, ve které mají být firmě hrazeny závazky z mezinárodního obchodování. Ta je firmou volena podle ekonomického postavení konkrétního obchodního partnera.

V současné době firmu ovlivňuje změna situace na zahraničních trzích způsobená poklesem poptávky v důsledku ekonomické krize. Ta s sebou přináší možnost tržních rizik, které sledovaná firma zmírňuje především dohodami v kontraktech, kdy se v případě podstatných změn nákladů bude o ceně produktu znovu s obchodními partnery jednat.

4.3.3. Segmentace mezinárodních trhů

Struktura a dynamika mezinárodního trhu je firmou určena na základě segmentace. Trh byl rozčleněn dle jednotlivých kultur, otevřenosti, míry nejistoty a individualismu jednotlivých států. Byla vybrána vhodná kritéria, analyzovány jednotlivé segmenty a poté došlo k výběru cílových trhů. Největšími trhy jsou rozvinuté tržní ekonomiky, ale firma vstoupila i na mnoho trhů v Asii, Oceánii i Africe, kde cílový segment zatím není příliš velký. Je brán jako investice do budoucna.

Sledovaná firma staví svůj úspěch především na mezinárodním positioningu, který spočívá ve stanovení koncepce na mezinárodním image s cílem zaujmout zvolenou pozici v myslích spotřebitelů. Zvolila přizpůsobení positioningu podle specifik jednotlivých trhů a respektování sociálně kulturní odlišnosti spotřebitelů.

4.3.4. Mezinárodní produktová politika firmy

V oblasti mezinárodní produktové politiky se firma zaměřuje na určitý stupeň adaptace výrobku z hlediska požadavků jednotlivých zahraničních trhů. Jde o spotřební zboží občasně spotřeby, které je zákazníky kupováno s delší časovou periodou či periodou obměny. Dochází tedy k častému porovnání parametrů výrobku – jeho vlastností, ceny a výhod oproti konkurenčním výrobkům. Sledovaná firma disponuje širokým sortimentem svých výrobků a neustále investuje do vývoje a výzkumu nových sortimentních řad. Jde o tzv. multinacionální výrobky; výrobky jsou částečně upravovány podle specifik jednotlivých trhů, jejich sociálně – kulturních odlišností a také podle zákonodárství konkrétní země. V rámci norem a předpisů EU firma splňuje veškerá nařízení související s výrobním procesem a výrobou svých produktů. Splňuje již emisní nařízení platná od roku 2012. Výrobky spadají do regulované oblasti, tzv., že mohou spotřebitele ohrozit na zdraví či způsobit škody na majetku a životním prostředí. Firma je tedy zodpovědná za prohlášení o shodě, za typové zkoušky, spolupráci s notifikovaným orgánem, vypracovává technické dokumentace a umísťuje značky CE na svých výrobcích. Splňuje také požadavek na certifikaci podle mezinárodních norem ISO.

Přizpůsobení výrobku různým zahraničním trhům spočívá také v prodeji levnějších sortimentních řad výrobků v zemích, kde neplatí nejpřísnější emisní a technologické normy. Tyto trhy zároveň korespondují s menší kupní silou tamějších obyvatel – především státy jižní a střední Ameriky a Afriky.

Firma staví svůj úspěch také na značkové politice svých produktů. Image je posilována pomocí symbolů - logo firmy, firemní barva (kombinace oranžové a bílé), ochranná známka, typická architektura maloobchodních prodejen.

Balení produktů je přizpůsobeno rozvinutosti a zvyklostem jednotlivých kultur. Na vyspělé trhy jsou výrobky baleny do zdravotně nezávadných obalů a obsahují informace pro spotřebitele. Do zemí s nižší kupní silou je použit levnější obal s více graficky znázorňujícím návodem na použití.

4.3.5. Mezinárodní cenová politika firmy

Mezinárodní cenová politika sledované firmy je ovlivňována silou konkurence na trhu, poptávkou spotřebitelů v konkrétní zemi, stabilitou devizových kurzů, inflací, daňovou zátěží a zvolenou firemní strategií. Cenová hladina výrobků firmy je všeobecně vyšší, neboť se jedná o značkové produkty nejvyšší jakosti. Je používána strategie cenové diferenciacce, kdy o ceně spolurozhoduje výhradní prodejce na území konkrétního státu vzhledem k doporučení firmy. Cena jsou přizpůsobovány sociálně kulturním zónám. Sledovaná firma vytváří cenu

podle poptávky a disponibilních finančních zdrojů a pružně tak reaguje na změněné podmínky jednotlivých zahraničních trhů. Také je využívána změna cenové úrovně vzhledem k životnímu cyklu produktů.

4.3.6. Komunikace firmy v mezinárodním prostředí

V oblasti komunikace v mezinárodním prostředí uplatňuje firma strategii smíšenou, kdy centrála v Německu navrhuje základní koncepci i výši na ni vynaložených finančních prostředků a výhradní prodejci ji přizpůsobují vůči kulturním zvyklostem, způsobu myšlení, mentalitě, morálce, preferencím a předsudkům v jednotlivých státech světa. Je používána strategie „Push“, kdy firma-výrobce působí na jednotlivé výhradní prodejce (mezičlánky) a ti na specializované maloobchodní prodejce, aby byla vhodně použita komunikace s konečnými zákazníky. V maloobchodních jednotkách jsou nástroje na podporu prodeje - reklamní stojany a regály s logem firmy, informační letáky o nabízených produktech firmy, typická výzdoba prodejen, světelné štíty s barvami a logem firmy.

V rámci komunikačního mixu sledovaná firma klade důraz na podporu prodeje především v místě prodeje. Filozofií firmy je uplatňování reklamy v místních podmínkách jednotlivými maloobchodními prodejci na jejich náklady. Oproti konkurenčním firmám (Husqvarna, Oleomac) neoslovuje firma spotřebitele v tak velké míře televizní ani rozhlasovou či tiskovou reklamou. Ze strany výhradního prodejce směrem k maloobchodním prodejcům jsou vedeny pouze nezávazné návrhy a doporučení a tím se propagace výrobků firmy stává méně kontrolovanou a v některých státech světa méně účinnou.

Firma finančně podporuje maloobchodní prodejce zúčastňují se výstav a veletrhů, kde prezentují výrobky a navazují nové kontakty uvnitř země.

5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO FIRMU

Podle postavení a podílu firmy na celosvětovém trhu se jedná o vedoucí firmu, tzv. leadera. Jejím cílem je udržení svého dominantního postavení na současném mezinárodním trhu a snaha o pokrytí všech segmentů a uspokojení zákazníků co nejširší nabídkou svých produktů.

5.1. Doporučení pro firmu

- 1) Nadále je pro firmu důležité investovat do výzkumu a vývoje svých produktů, obzvláště vůči trhu EU, kde platí nejpřísnější technické normy, bezpečnostní požadavky a legislativní nařízení
- 2) Vyhledávat nové zákazníky - pronikat do dalších zeměpisných oblastí a vytvářet na nových trzích nepřímou obchodní metodou síť specializovaných maloobchodních prodejen
- 3) Sledování současného mezinárodního trhu k získávání informací potřebných pro sortimentní politiku a tím rozšiřování nabídky svých produktů k uspokojování spotřebitelů
- 4) Zaměřit se více na masivní celosvětovou kampaň, především na reklamu spotřebitelskou - zaměřenou na konečného spotřebitele, zvolit vhodné média- např. televize tisk.
- 5) Snaha o snižování nákladů a docilování úspor z rozsahu, např. zřízení většího počtu montážních závodů v zemích s levnější pracovní silou formou afilace.

5.2. Návrhy k rozšíření specializovaného maloobchodu

Ke konkrétním krokům, které vedou k rozšiřování specializovaného maloobchodu do zahraničí v případě sledované firmy, patří:

1. Neustálé sledování ze strany firmy politických a ekonomických změn v teritoriích světa, kde pro ni mohou vzniknout nové trhy. Informace o teritoriu, kam chce exportovat, je nutno vyhodnotit. Jde především o informace:

- geografické (rozloha, počet obyvatel, doprava, sídla výstav a veletrhů)
- politické (typ zřízení, prezident, vládnoucí strana, politický vývoj, členství v mezinárodních organizacích, bilaterální dohody)
- demografické (sídla, náboženství, menšiny, migrace, natalita, mortalita)
- ekonomické (hospodářská politika, privatizace, role státu, objem exportu a importu, komoditní a teritoriální struktura exportu a importu)
- daňové (legislativa daní)
- celní (celní legislativa)
- bankovní (bankovní sektor, měna, konvertibilita, vývoj kurzu, počet bank)
- certifikace (jakost, ISO)

Z těchto informací firma zhodnotí výhody a nevýhody, a poté odvodí země připadající v úvahu k navázání odběratelských vztahů.

2. Ve vybraných zemích zjistit informace o konkurenci a konkurenčních produktech, především marketing, prodej, finanční situace, dodavatele a technologický vývoj konkurence a také všeobecný trend v zemi.
3. Aktivní hledání odběratele ve firmou určené oblasti – zájemce o navázání odběratelských vztahů formou výhradního prodejce
4. Rozšiřování specializovaných maloobchodů firmy v důsledku vytváření vlastní sítě maloobchodních prodejců v daném státě výhradním dovozcem.

5.3. Diskuze

Hypotéza 1:

Konkrétní zaměření na potřeby regionu zvyšuje zájem o nabízenou značku výrobku.

Tato hypotéza byla potvrzena.

Pomocí STEP analýzy byly zjištěny odlišnosti v jednotlivých státech světa a dle tohoto poznání došlo k zohlednění specifik jednotlivých kultur a přizpůsobení základních mezinárodních politik v daných regionech – výrobní, cenové, distribuční a komunikační. Stanovená koncepce sledované firmy respektuje sociálně-kulturní odlišnosti spotřebitelů, image produktů je posilována pomocí loga, ochranné známky, firemních barev a charakteristickým vybavením maloobchodních prodejen.

Na základě přizpůsobení positioningu specifikám jednotlivých trhů a respektování jejich odlišností slaví firma svůj úspěch ve více než 160 zemích světa. Od založení společnosti dochází ke konstantnímu růstu a zvyšování obrátu v souvislosti s firemní strategií rozvoje trhu.

Hypotéza 2:

Pokles poptávky vlivem ekonomické krize výrazně ovlivňuje finanční zdraví firmy.

Tato hypotéza nebyla potvrzena.

Ze zjištěných ukazatelů finanční analýzy vyplývá, že sledovaná firma je v současné době finančně zdravá, stabilní a vysoce likvidní. Důležitým pozitivem je nízká zadluženost a používání úvěrů z Nadace Eva Mayr-Stihl, v rámci vlastního kapitálu.

Portfolio analýza ukázala, že přírůstek obrátu firmy za poslední dva roky je vysoký vůči průměrnému růstu HDP a její postavení na mezinárodním trhu je dominantní.

Sledovaná firma dlouhodobě disponuje zavedenou vlastní výzkumnou a výrobní základnou, která představuje konkurenční výhodu a jistotu do budoucna.

Na základě těchto zjištěných skutečností je firma schopna krýt případné ztráty určitého období, způsobené poklesem poptávky vlivem ekonomické krize.

6. ZÁVĚR

Základní motivací všech firem v oblasti mezinárodního obchodování je snaha o ekonomický růst. Mezi nejčastější důvody patří - docílení maximálně povoleného podílu na tuzemském trhu, obchodně-politické důvody, snaha o úspory nákladů nebo docílení úspor z rozsahu.

Sledovaná firma je leaderem na trhu v oblasti prodeje malé lesní a zemědělské mechanizace. Byla založena před více než 80 lety a dnes představuje značka STIHL na celém světě nejvyšší spolehlivost a kvalitu.

Z provedených analýz firmy bylo zjištěno, že se jedná o multinacionální společnost, která je nucena v silně konkurenčním prostředí světového trhu využívat řadu nástrojů pro udržení vedoucí pozice na trhu. Jedná se o neustálé inovace, pokrytí všech tržních segmentů širokou nabídkou, intenzivní spolupráci s distribučními mezičlánky a masivní celosvětovou komunikační kampaň.

Vysoký standard motorového nářadí je zajišťován přísnými požadavky na kvalitu, uplatňovanými na všech úrovních podniku. Firma splňuje normy ISO pro kompletní management kvality platné po celém světě. Neustále pracuje na dalším vývoji všech strojů. Výrobky jsou pravidelně zkoušeny tuzemskými a zahraničními institucemi, které navazují na vlastní testovací programy firmy.

Firma prostřednictvím smluv o výhradním prodeji zajišťuje distribuci svých výrobků a tím i kontrolu distribučních mezičlánků, která často zvyšuje odbyt a umožňuje lépe uspokojovat potřeby a přání zákazníků. Díky lepší kontrole dochází ke zvýšení rentability mezinárodního podnikání.

Na základě provedené SWOT analýzy byla vyhodnocena jako nejvýhodnější strategií pro firmu – strategie rozvoje trhu, která je zaměřena na vyhledávání nových zákazníků, a to především vytvářením vhodného stylu prodeje na jednotlivých trzích přizpůsobením prodejní politiky jejich specifikám.

Pro firmu je důležité do budoucna nadále investovat do výzkumu a vývoje svých produktů, sledovat současný mezinárodní trh k získávání informací o potřebách zákazníků a více se zaměřit na spotřebitelskou reklamu. Docílení úspor z rozsahu nebo snižování nákladů je neméně důležitým doporučením pro firmu, kterého lze dosáhnout zřízením většího počtu montážních závodů v zemích s levnější pracovní silou.

V současné době, kdy hrozí pokles poptávky po nabízených produktech vlivem finanční krize, má sledovaná firma dostatek zdrojů k pokrytí případných ztrát spojených s prodejem svých výrobků na celosvětovém trhu.

7. SUMMARY

Bachelor thesis entitled "Analysis of sales policy authorized company in terms of international trade" concerned with the characteristics of the German company STIHL, analysis of its sales policies and proposals for future actions.

On the basis of statistical data, experience and knowledge in the field has been analyzed the current status of the company's sales policy, and found concrete steps to expand the specialist retail trade abroad.

In the introduction of this own work is characteristic of company history, description of main activities, the basic indicators of financial analysis and organizational structure. In the term of situational analysis were evaluated - STEP Analysis, Porter model analysis of competition and Portfolio Analysis. These analyses resulted in the SWOT analysis, which is an open assessment of the company and identifies opportunities and threats, strengths and weaknesses of the company.

From evaluation of strategy was found that the best strategy for the monitored company is the strategy of developing the market. It is aimed to seeking out new customers for existing Products Company. Represents more than a mere transfer of an existing product into a new market, but a necessity for the sale of goods to create at new markets appropriate style, pay attention to the promotion and sales techniques wrapping products.

Monitored company has a dominant position on the world market for motor saws. She sells its products in more than 160 countries. The market was divided according to different cultures, and individualism and the degree of openness each states. After analysis of each segment was the choice of target markets and adapting the selling company policy specificities chosen markets.

Chosen form of the company to entry into foreign markets is indirect export the simplest form of input, which requires no investment.

Recommendations for future business consist in the importance of continued investment in research and development of their products, finding new customers and monitor the current international market to obtain the information necessary to satisfy customer needs. Efforts to reduce costs, generates economies of scale and emphasis on massive global communications campaign are equally important tools the company to sustain its dominant position in the current international market.

The concrete steps that lead to the expansion of specialist retail abroad for monitored company include:

- continuous monitoring of political and economic changes in the territories of the world where it may arise a new markets
- in selected countries find information about competitors and competing products
- actively seeking customers in the company selected location by the exclusive dealer
- expansion of specialized retail stores of the company like a result of building its own network of retail dealers in the State the exclusive importer

8. SEZNAM LITERATURY

BENEŠ, V. a kol. *Zahraniční obchod* . 1. vydání. **Praha: Grada Publishing, 2004,**
ISBN 80-247-0558-3

CIMLER, P., ZADRAŽILOVÁ, D. a kol. *Retail management*. **Praha: Management Press, 2007,** ISBN 978-80-7261-167-6

ČICHOVSKÝ, L. *Marketing zahraničního obchodu*. **Praha: Radix, spol. s r. o., 1997,**
ISBN 80-86031-07-1

DVOŘÁK, P. *Základy mezinárodní obchodní politiky* **Praha: Vysoká škola ekonomická, 1999,** ISBN 80-7079-658-8.

HORÁKOVÁ H. *Strategický marketing*. **Praha: Grada Publishing, 2003,**
ISBN 80-247-0447-1

JANATKA, F. *Mezinárodní obchod a mezinárodní marketing*. **NC Publishing, 2007**

JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb* 1. vydání .**Praha: Grada Publishing, 2001,** ISBN 80-7169-995-0

KALÍNSKÁ, E. a kol. *Mezinárodní obchod*. **Praha: Oeconomica, 2007,**
ISBN 978-80-245-1299-0

KALÍNSKÁ, E., PETŘÍČEK, V. a kol. *Mezinárodní obchod I* . **Praha: Oeconomica, 2003,**
ISBN 80-245-0600-9

LEBIEDZIK, M., MAJEROVÁ, I., NEZVAL, P. *Světová ekonomika*. 1. vydání. **Brno: Computer Press, 2006,** ISBN 978-80-251-1498-8

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing* .**Praha: Oeconomica 2003,**
ISBN 80-245-0496-0

MACHKOVÁ H., ČERNOHLÁVKOVÁ E., SATO, A. a kol. *Mezinárodní obchodní operace*. 3. vydání. **Praha: Grada Publishing, 2003**, ISBN 80-247-0686-5

MACHKOVÁ H., SATO, A., ZAMYKALOVÁ M. a kol. *Mezinárodní obchod a marketing*. **Praha: Grada Publishing, 2002**, ISBN 80-247-0364-5

MACHKOVÁ, H., TAUŠER, J. a kol. *Mezinárodní konkurenceschopnost podniků po vstupu do EU*. 1. vydání. **Praha: Oeconomica, 2007**, ISBN 978-80-245-1228-0

PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. a kol. *Obchodní podnikání*. 2. přepracované vydání. **Praha: Management Press, 2006**, ISBN 80-7261-059-7

SAMUELSON, P.A., NORDHAUS, W. *Ekonomie*. 1.vydání, dotisk. **Praha: Svoboda, 1992**, ISBN 80-205-0192-4

STIGLITZ, J. E. *Globalization and this discontens*. **W.W. Norton & Company, June 2002**

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

SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomie*. 4. přepracované a doplněné vydání. **Praha: C.H. Beck, 2006**, ISBN 80-7179-892-4

ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vydání. **Praha: Grada Publishing, 2001**, ISBN 80-247-0012-3

ŠTRACH, D. *Mezinárodní management*. 1. vydání. **Praha: Grada Publishing, 2009**, ISBN 978-80-247-2987-9

ŠŤASTNÝ, D. *Mezinárodní obchod. Teorie a politika*. 1. vydání. **Praha: Oeconomica, 2004**, ISBN 80-245-0805-2

VAŠTÍKOVÁ, M. *Mezinárodní marketing*. **Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 2007**

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Malý výkladový slovník marketingu*. 2. rozšířené vydání.
Praha: A plus, 1992, ISBN 80-902514-1-2

INTERNETOVÉ ZDROJE

EGAP. *Klasifikace zemí*. 2009. Dostupné online na:
<http://www.egap.cz/klasifikace-zemi/index.php>, 12.12. 2009

Český statistický úřad. *Ukazatele výzkumu a vývoje*. 2007. Dostupné online na:
<http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/p/9601-09>, 26.12. 2009

Businessinfo.cz. *Německo: Ekonomická charakteristika země. Vývoj HDP*. 2009. Dostupné online na: <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/nemecko-ekonomicka-charakteristika-zeme/4/1000636/#sec2>, 26.12. 2009

INTERNÍ ZDROJE FIRMY

Magazín Stihl Léto 2004

Magazín Stihl Léto 2006

Magazín Stihl Podzim 2008

Magazín Stihl Zima 2008

Magazín Stihl Jaro 2009

Magazín Stihl Léto 2009

Magazín Stihl Podzim 2009

Magazín Stihl Zima 2009

Výroční zpráva Stihl, 2006

Výroční zpráva Stihl, 2008

SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A SCHÉMAT

Seznam tabulek

Tabulka č.1 – Základní údaje o firmě	str.29
Tabulka č.2 - Rozvaha firmy k 31.12. 2008	str.30
Tabulka č.3 - Země zařazené do kategorie 0	str.34
Tabulka č.4 – Matice BCG sledované firmy	str.36
Tabulka č.5 - Matice SWOT analýzy	str.38
Tabulka č.6 - Výsledky matice SWOT analýzy	str.39
Tabulka č.7 - Výpočet skóre alternativ strategií	str.40

Seznam grafů

Graf č.1 - Celkové výdaje na vědu a výzkum, 2007	str.33
Graf č.2 - Podíl obrátu největších firem na světovém trhu	str.35

Seznam schémat

Schéma č.1 - Vedení firmy v centrále ve Waiblingenu (SRN)	str.28
Schéma č.2 - Mezinárodní podniková struktura	str.29

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Společnost STIHL, SRN

- Obrázek 1 Andreas Stihl, zakladatel firmy STIHL, 1926
- Obrázek 2 Hans Peter Stihl, předseda dozorčí a poradní rady společnosti STIHL, 2009
- Obrázek 3 Prodejní centrála ve Waiblingenu, SRN, 2008
- Obrázek 4 Prodejní centra a výrobní závody firmy STIHL v Evropě
- Obrázek 5 Vývoj počtu zaměstnanců společnosti STIHL
- Graf 1 Vývoj obrátu společnosti STIHL

Příloha 2: Sortiment STIHL – vybrané novinky

- Obrázek 6 Motorová pila STIHL MS 311
- Obrázek 7 Motorový rosič STIHL SR 420
- Obrázek 8 Vysokotlaký čistič STIHL RE 108
- Obrázek 9 Křovinořez STIHL FS 40

Příloha 3: Plagiátorství výrobků

- Obrázek 10 Motorová pila STIHL MS 440
- Obrázek 11 Padělek motorové pily STIHL MS 440

Příloha 4: Výhradní prodejce a maloobchodní prodejny STIHL, ČR

- Obrázek 12 Distribuční středisko firmy STIHL, otevřené roku 1999 v Modřicích, ČR
- Obrázek 13 Síť autorizovaných prodejen a servisů STIHL v ČR
- Obrázek 14 Charakteristické vybavení maloobchodní prodejny STIHL
- Obrázek 15 Charakteristické vybavení maloobchodní prodejny STIHL

Příloha 5: Zajímavosti ze světa STIHL

- Obrázek 16 Reprezentace značky STIHL na závodech v USA, říjen 2007
- Obrázek 17 STIHL TIBERSPORT SERIES

Příloha 6: Ochranné známky STIHL

- Obrázek 18 Ochranné prvky značky STIHL

PŘÍLOHY

Příloha 1

Obrázek 1 – Andreas Stihl, zakladatel firmy STIHL, 1926



Zdroj: Magazín Stihl Léto 2006

Obrázek 2 - Hans Peter Stihl , předseda dozorčí a poradní rady společnosti STIHL, 2009



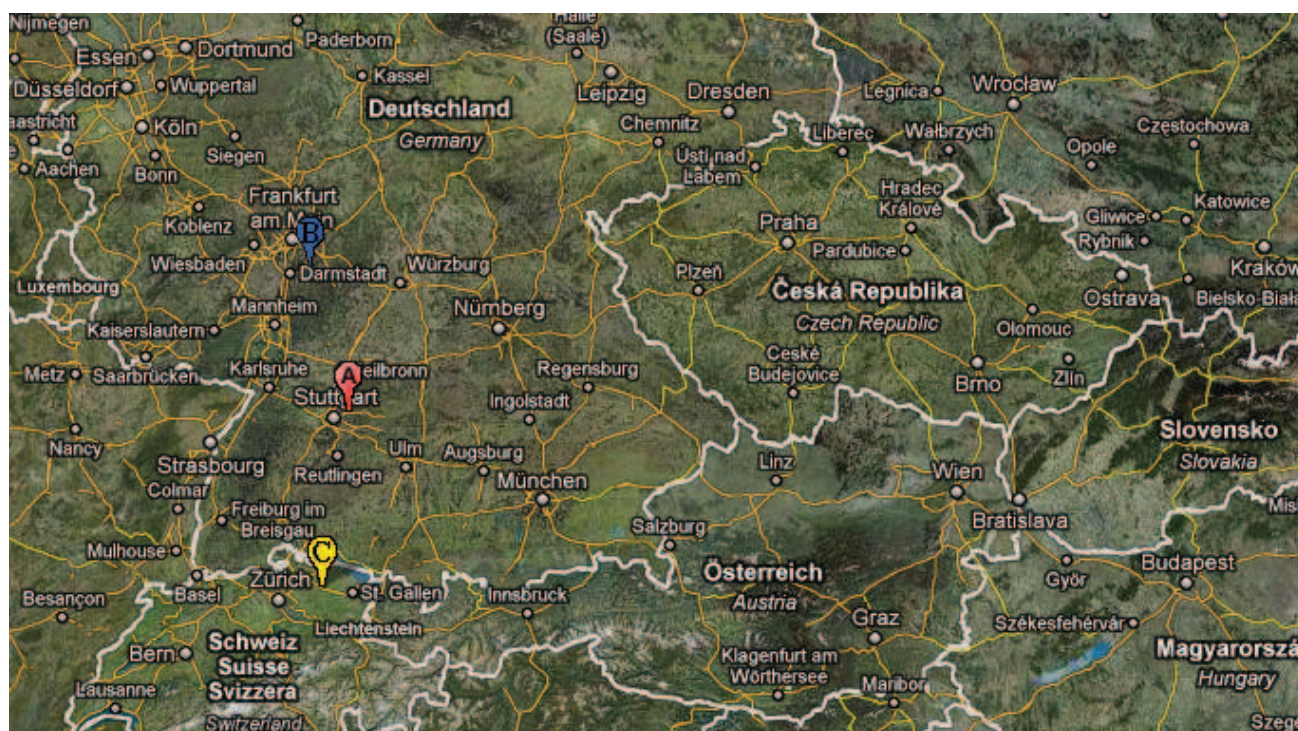
Zdroj: Výroční zpráva Stihl, 2008

Obrázek 3 - Prodejní centrála ve Waiblingenu, SRN, 2008



Zdroj: Magazín Stihl Podzim 2008

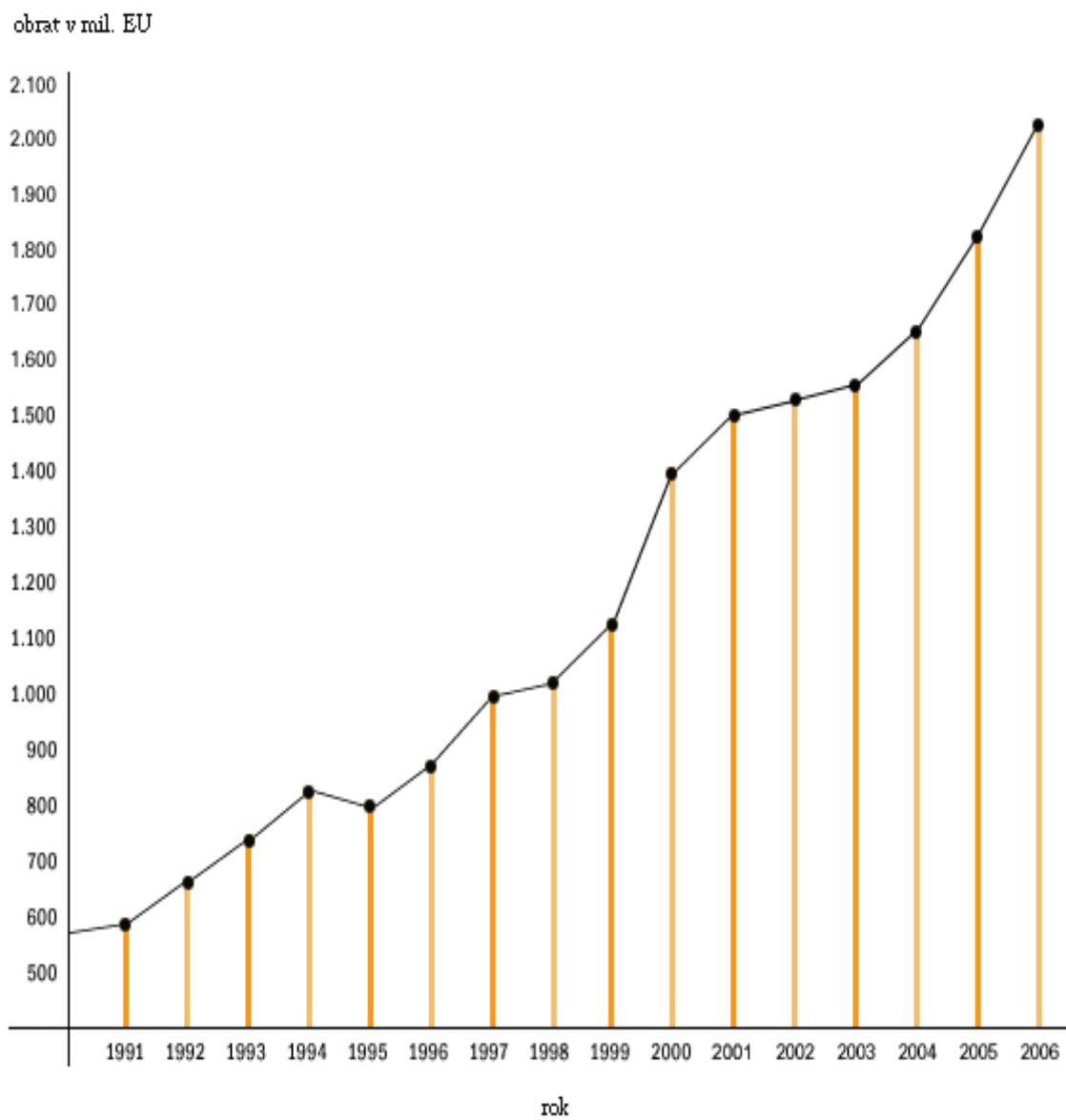
Obrázek 4 – Prodejní centra a výrobní závody firmy STIHL v Evropě



Mapa- legenda: **A** ... Waiblingen, Německo, centrála
B ... Dieburg, Německo, prodejní centrála
C ... Bronschhofen, Švýcarsko, výrobní závod na řetězy

Zdroj: autor, 2009

Graf 1 – Vývoj obratu společnosti Stihl



Zdroj: Výroční zpráva Stihl, 2006

Obrázek 5 – Vývoj počtu zaměstnanců společnosti Stihl

rok	zaměstnanci
2006	9449
2005	8576
2004	7880
2003	7539
2002	7300
2001	7000
2000	6664
1999	6261
1998	6063
1997	6027
1996	5672
1995	5618
1994	5587
1993	5353
1992	5378
1991	5666
1990	5710
1989	5407

Zdroj: Výroční zpráva Stihl, 2006

Příloha 2

Obrázek 6 – Motorová pila MS 311: vysoký výkon, hospodárnost, vyšší kroutící moment, elektronické zapalování s řízeným časováním, výborně ovladatelná, jednoduchá údržba



Zdroj: Magazín STIHL Zima 2009

Obrázek 7 – Motorový rosič STIHL SR 420: velmi spolehlivý motor STIHL, nádrž na 13 l postřiku, jednoduché nastavení velikosti rozprašované kapky



Zdroj: Magazín STIHL Podzim 2009

Obrázek 8 – Vysokotlaký čistič STIHL RE 108: Vysoký čistící výkon, jednoduchá ovladatelnost, vysoká odolnost; oceněn jako „ŠAMPION“ německým časopisem Öko-Test v červenci 2009



Zdroj: Magazín STIHL Zima 2009

Obrázek 9 – Křovinořez STIHL FS 40: poháněn moderním motorem 2-mix s předvýplachem čerstvým vzduchem, výborná ekonomika provozu a ochrana životního prostředí



Zdroj: Magazín STIHL Jaro 2009

Příloha 3

Obrázek 10 – Motorová pila STIHL MS 440



Zdroj: Magazín STIHL Zima 2008

Obrázek 11 – Padělek motorové pily STIHL MS 440



Zdroj: Magazín STIHL Zima 2008

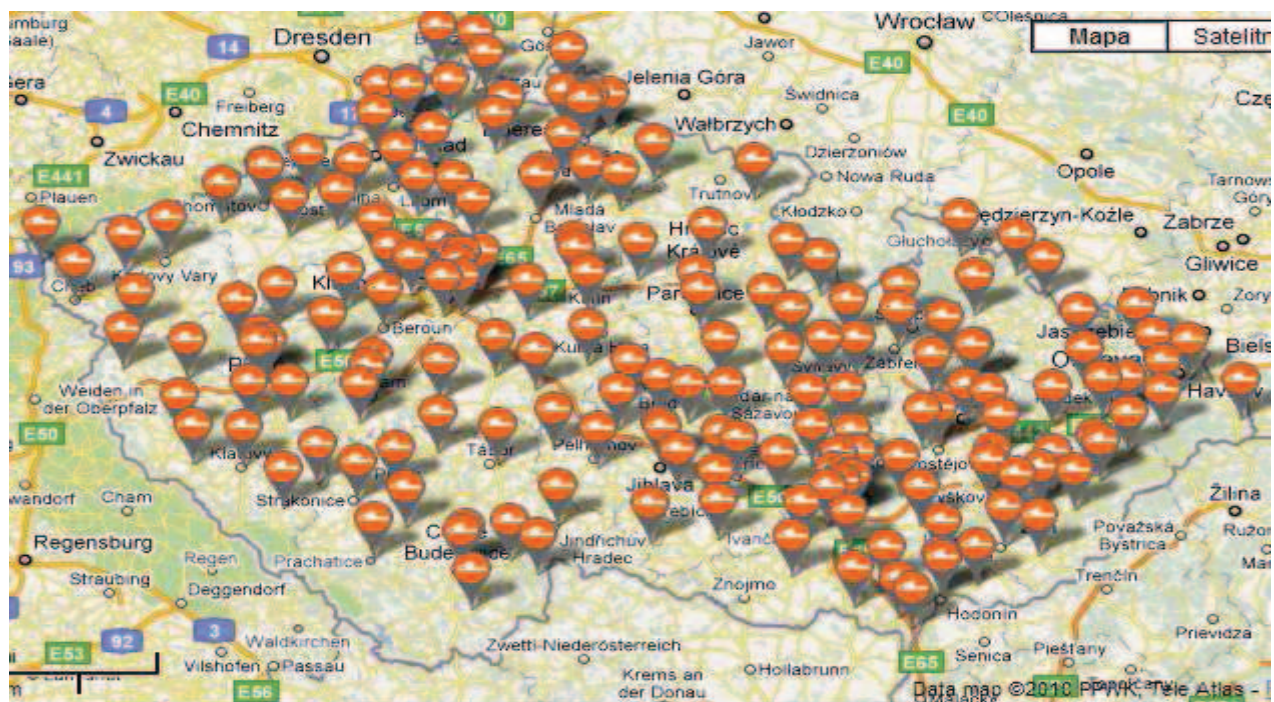
Příloha 4

Obrázek 12 - Distribuční středisko firmy STIHL otevřené roku 1999 v Modřicích, ČR



Zdroj: Magazín STIHL Léto 2004

Obrázek 13 - Síť autorizovaných prodejen a servisů STIHL v ČR



Zdroj: Magazín STIHL Léto 2009

Obrázek 14 – Charakteristické vybavení maloobchodní prodejny STIHL



Zdroj: autor, 2009

Obrázek 15 - Charakteristické vybavení maloobchodní prodejny STIHL



Zdroj: autor, 2009

Příloha 5

Obrázek 16 – Reprézentace značky STIHL na závodech člunů s přívěsným sériově vyráběným motorem v USA, říjen 2007



Zdroj: Magazín STIHL Léto 2009

Obrázek 17 – STIHL TIMBERSPORT SERIES: moderní podoba dřevorubeckých soutěží rozšířená po celém světě; oficiálně je zapojeno 17 států a tisíce sportovců



Zdroj: Magazín STIHL Zima 2008

Příloha 6

Obrázek 18 – OCHRANNÉ ZNÁMKY STIHL

