

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T139 Globální podnikání a marketing

TRŽNÍ PŘÍLEŽITOSTI ČESKÝCH FIREM NA VYBRANÉM JIHOAMERICKÉM
TRHU

Anton Zhulin

Vedoucí práce: doc. Ing. Jana Příkladová, Ph.D.

Tento list vyjměte a nahradte zadáním diplomové práce

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne

Vlastnoruční podpis

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů	6
Úvod	7
1. Identifikace tržních příležitostí.....	9
1.1 Marketingový výzkum.....	9
1.2 Způsoby sběru dat.....	11
1.3 Mikroprostředí	12
1.4 Makroprostředí	13
1.5 Metody analýzy marketingových příležitostí	16
1.5.1 PESTLE analýza.....	16
1.5.2 SWOT analýza.....	17
1.6 Strategická rozhodnutí	18
1.6.1 Segmentace trhu	19
1.6.2 Targeting	22
1.6.3 Positioning	23
1.7 Konkurenční strategie	24
2. Formy vstupu na zahraniční trhy.....	26
2.1 Přímé zahraniční investice	26
2.2 Export.....	26
2.3 Licence.....	27
2.4 Smlouva o řízení	28
2.5 Společný podnik.....	28
2.6 Výroba.....	29
2.7 Montážní práce	29
3. Výběr země a její průzkum	32
3.1 Výběr země	32
3.2 Průzkum země	35
3.3 PESTLE analýza	36
3.4 Analýza konkurence.....	45
4. Tržní příležitosti společnosti Farnet.....	48
4.1 Historie	48
4.2 Charakteristiky společnosti.....	49

4.3	SWOT analýza	50
4.4	STP analýza	51
4.5	Výběr strategie vstupu na trh	53
	Závěr	56
	Seznam literatury	57

Seznam použitých zkratek a symbolů

FGTS	Fond pro zajišťování služeb
GDP	Hrubý domácí produkt
EU	Evropská Unie
IBGE	Brazilský institut geografie a statistiky

Úvod

Cílem této práce je definovat pojem tržní příležitost, popsat metody pro jejich odhalení. Po vymezení pojmů a způsobů vyhledávání tržních příležitostí bude představena vybraná česká společnost a popsány její možnosti a výhody při vstupu na jihoamerický trh. Také bude vybrána strategie vstupu na tento trh.

Ekonomika Jižní Ameriky má velký potenciál, který se může stát základem pro rozvoj jihoamerického trhu. Průzkum tohoto trhu může mít rozhodující role při výběru budoucích strategických kroků společnosti. V dnešní době se často společnosti rozhodují vstoupit do zahraničního trhu a k tomu může být velké množství důvodů. Ale nejčastějšími zeměmi pro expanzi českých firem jsou státy Evropy, Spojené Státy a některé asijské země. S ohledem na tuto skutečnost, je zajímavé prozkoumat možnost vstupu do nejméně populárního trhu jakým je Jižní Amerika. Tato oblast je atraktivní, protože jihoamerický trh je velmi velkým a rychle se rozvíjejícím. Zároveň v dané oblasti není velké konkurence v porovnání s výše uvedenými státy a regiony. Během posledních dvou desetiletí, jihoamerické země vykázaly výrazný růst v ekonomické sféře. V zemích jako Brazílie, Argentíně, Kolumbii, Peru, Chile a Uruguayi, došlo k největšímu růstu, a to i během globální krize období 2008-2009. Jihoamerické země prokázaly větší stabilitu než ostatní země po celém světě.

Ale vstup na jihoamerický trh není jednoduchý, protože má velkou vzdálenost evropských zemí, jinou kulturu, někdy nestabilní politickou situaci a také unii a sdružení, podporující domácí výrobce. Aktuálnost tématu se projevuje v tom, že v době globalizace je potřeba dávat pozor na rozvíjející se trhy, ve kterých lze snadněji a pravděpodobněji zjistit tržní příležitosti. Avšak, při pronikání na jihoamerický trh se můžeme setkat s řadou problému a obtížností. A to ve sféře politického, bezpečnostního, ekonomického, právního, sociokulturního a přírodního prostředí.

Pro praktickou část práce byla vybrána společnost Farmet a.s. Původně se předpokládalo, že bude vybrána společnost SMS CZ s.r.o., avšak při podrobném prozkoumání bylo zjištěno, že společnost Farmet a.s. má více možností pro vstup na tento trh a lépe vyhovuje výzkumu než SMS CZ. Farmet a.s. je výrobcem

zemědělských strojů a cílem práce také bude zjistit, jaké má tato společnost tržní příležitosti a jaká konkurenční strategie je nejlepší pro její činnost na zahraničním trhu.

1. Identifikace tržních příležitostí

Identifikace tržních příležitostí společnosti je jedním z nejdůležitějších úkolů pro realizaci potenciálu společnosti. Řešení tohoto problému umožňuje vytvořit ziskovou oblast činnosti a určit nejpříjemnější soubor nabízených produktů tak, aby lépe uspokojil jejich potřeby. Identifikace tržních příležitostí zahrnuje analýzu vnitřního a vnějšího marketingového prostředí. Pokud je taková analýza provedena na správné úrovni a jsou zjištěny silné a slabé stránky firmy, příležitosti a hrozby v marketingovém prostředí, je možné vytvářet odůvodněné marketingové strategie. Jejich implementace do značné míry zaručuje úspěch podnikatelské činnosti a určuje výši zisku přijatého obchodním podnikem na trhu. Pro realizaci úspěšného podnikání je důležitá schopnost stanovit tržní příležitost, rozvíjet pevnou pozici společnosti na trhu. Pro vymezení pojmu tržní příležitost je možné se obrátit na nejvýznamnější variantu definice toho pojetí.

Podle P. Kotlera, (2006) je tržní příležitost oblast potřeby a zájmu kupujících, v níž existuje vysoká pravděpodobnost, že tím, že tuto potřebu uspokojí, dosáhne podnik zisku.

Občas je těžké předvídat a vědět, kdy existuje příležitost k produktu nebo službě. Naštěstí existují některé ukazatele, které mohou být využity ke zjištění nových tržních příležitostí. Jako příklad mohou sloužit zjištění změn v dynamice trhu, nedostatky znalostí a informací nebo nedokonalé trhy, změny regulátorů trhu, změny v dodavatelských řetězcích, zavedení nové technologie a vlastnická nebo smluvní výhoda. Všechny tyto příklady vytvářejí nové tržní příležitosti pro podnikání.

Dále bude definován pojem marketingový výzkum, jeho druhy a budou popsány způsoby sběru dat pro výzkum. Také budou popsány nástroje a metody marketingového výzkumu pro definování tržních příležitostí vybrané společnosti.

1.1 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum je proces nebo soubor procesů, které spojují producenty, zákazníky a koncové uživatele s obchodníkem prostřednictvím informací používaných k identifikaci a definování marketingových příležitostí a problémů,

generování, zpřesňování a vyhodnocování marketingových akcí, monitorování marketingových výkonů a zlepšení marketingový výzkum specifikuje informace potřebné k řešení těchto problémů, navrhuje metodu shromažďování informací, řídí a provádí proces sběru dat, analyzuje výsledky a sděluje zjištění a jejich důsledky (AMA, 2013).

Jedná se o systematické shromažďování, zaznamenávání a analýzu kvalitativních a kvantitativních údajů o záležitostech týkajících se marketingu produktů a služeb. Cílem marketingového výzkumu je identifikovat a posoudit, jak mění se prvky marketingového mixu ovlivňují chování zákazníků. Termín je běžně zaměnitelný s průzkumem trhu; experti mohou nicméně chtít rozlišovat, že se výzkum trhu týká konkrétně trhů, zatímco marketingový výzkum se konkrétně týká marketingových procesů.

Marketingový výzkum je často rozdělen podle metodologického přístupu na kvalitativní a kvantitativní výzkum.

Hlavním cílem kvalitativního výzkumu je poskytnout úplný a podrobný popis tématu výzkumu. Kvantitativní výzkum se více zaměřuje na počítání a klasifikaci prvků a na sestavování statistických modelů a čísel. Výzkumný pracovník slouží jako primární nástroj shromažďování údajů v kvalitativním výzkumu. Zde výzkumník využívá různé strategie shromažďování dat v závislosti na přístupu svého výzkumu. Příklady té strategií jsou individuální hloubkové rozhovory, strukturované a nestrukturované rozhovory, fokusové skupiny, vyprávění, obsah nebo dokumentární analýza.

Kvantitativní výzkum využívá nástroje, jako jsou dotazníky, průzkumy a další zařízení pro shromažďování číselných nebo měřitelných dat.

Kvantitativní výzkum kladl důraz na pevné měření, testování hypotéz a formu účasti v terénu. Mezi hlavní kvantitativní přístupy výzkumu trhu patří experimentování a pozorování. Kvantitativní výzkum zahrnuje počítání a měření událostí a zkoumání nalezených statistik (Smith 1988). Kvantitativní výzkum dokáže ilustrovat vzor, který se táhne přes velké množství okolností. Domnívá se, že každý z nich by měl být použit v závislosti na tom, který typ problému je řešen. Bodem zájmu vztahujícím se ke kvantitativnímu paradigmatu je, že měření je spolehlivé a platné ve svém jasném výpočtu příčiny a následku (Cassell & Symon, 1994).

1.2 Způsoby sběru dat

Sběr dat zahrnuje shromáždění co nejvíce informací o trhu, obvykle předtím, než budou podniknuty další kroky. Spoléhá se na “desk-research” a terénní výzkum. Data jsou rozdělena do primárních a sekundárních kategorií.

Primární data se shromažďují v „terénech“. Přesnost takových údajů je maximální. Nicméně náklady na tento výzkum jsou výrazně vyšší. Další nevýhodou shromažďování primárních dat je časová náročnost.

Sekundární data jsou druh dat, která byla shromážděna jinou osobou pro jiný účel. Takové údaje jsou levnější, ale použitelnost může být nižší vzhledem k tomu, že údaje byly shromážděny v minulosti a z jiných důvodů. Pokud tedy společnost používá sekundární údaje k odhadu poptávky, musí být data co nejaktuálnější a mají obdobný rozsah zájmu. Existuje široká škála zdrojů sekundárních dat. To mohou být místní obce, regionální úřady, ministry a další instituce. Existuje také široká škála on-line databází časopisů a statistických údajů, které mohou být použitelné. Sekundární data jsou shromážděna ze všech materiálů, které jsou v současné době k dispozici na toto téma, a je vždy studována nejprve při “desk-research”. Příkladem dat mohou být demografické údaje, makroekonomická data, regionální informace, průmyslová data, údaje o cenách energií, službách, vlastnostech (Blažková, 2007).

Terénní výzkum

Terénní výzkum zahrnuje vyhledávání primárních informací pomocí vzorkování a dotazníků.

Vzorkování / výběrové šetření

Je nejběžnějším způsobem, jak shromažďovat data v terénu. Zahrnuje sčítání malého sektoru obyvatelstva, který reprezentuje celou určitou skupinu. Např. vdaných pracujících žen v Brně ve věku 30-45 let, vdaných pracujících žen v České republice.

Dotazníky

Toto je nejlepší metoda získávání informací od obyvatel. Obvykle se provádí přes internet, telefonicky nebo osobně. Dotazníky jsou snadno spravovatelné a pro respondenty je snadné se s nimi vypořádat. Zjednodušují analýzu výsledků a mohou poskytnout překvapivě podrobné informace. Užitečný způsob doručování dotazníku je on-line. Jedním ze způsobů, jak to udělat, je požádat veřejnost, aby vyplnila dotazník, který jim pak umožní zaregistrovat se pro přístup k webové stránce.

Dané metody se v práci používat nebudou, ale často mohou hrát důležitou roli v marketingovém výzkumu.

Desk research

Tato metoda zahrnuje vyhledávání sekundárních dat, ať již publikovaných nebo nepublikovaných. Dobrým místem, kterým je třeba začít, jsou podnikové záznamy o produktech, prodeji, marketingu, financích a dalších datech. Dalšími zdroji sekundárních údajů jsou vládní publikace na internetu, jako je vládní výkaz výdajů a potravin uvádějící ty nejtýpější, za které domácnosti utrácejí peníze, a sociální trendy vymezující změny v sociálních vzorcích v této zemi.

V daném marketingovém výzkumu se budou používat metody, pomocí kterých bude zjištěna situace mikro a makroprostředí organizace.

1.3 Mikroprostředí

Firemní aspekt mikroprostředí se týká vnitřního prostředí společnosti. Zahrnuje všechny oddělení, jakými jsou management, finance, výzkum a vývoj, nákup, provoz a účetnictví. Každé z těchto oddělení ovlivňuje marketingová rozhodnutí. Například výzkum a vývoj mají vstupní informace o funkcích, které produkt může provádět a účetnictví schvaluje finanční stránku marketingových plánů a rozpočtu v případě nespokojenosti zákazníků. Marketingoví manažeři musí sledovat dostupnost dodávek a další trendy pro zjištění, že produkt bude dodán zákazníkům v časovém rámci potřebném k udržení stálé spokojenosti zákazníků.

Dalším aspektem mikroprostředí je zákaznický trh. Existují různé typy zákaznických trhů, včetně spotřebitelských trhů, obchodních trhů, vládních trhů, mezinárodních trhů a tržních prodejců. Spotřebitelský trh se skládá z osob, které nakupují zboží a služby pro vlastní potřebu nebo pro použití v domácnosti. Obchodní trhy zahrnují ty, které nakupují zboží a služby pro použití při výrobě vlastních výrobků k prodeji. To se liší od trhu distributorů, který zahrnuje podniky kupující zboží k prodeji. Jedná se o stejné společnosti, které se uvádějí jako zprostředkovatelé trhu. Vládní trh se skládá z vládních agentur, které kupují zboží za účelem poskytování veřejných služeb nebo převodu zboží jiným osobám, které je potřebují. Mezinárodní trhy zahrnují kupce v jiných zemích a zahrnují zákazníky z předchozích kategorií.

Soutěžení je také faktorem v mikroprostředí a zahrnují společnosti s podobnými nabídkami zboží a služeb. Aby společnost zůstala konkurenceschopná, musí zvážit, kdo jsou jejími největšími konkurenty, a přitom zvažuje svou vlastní velikost a postavení v průmyslu. Společnost by měla vyvinout strategickou výhodu oproti svým konkurentům.

Konečným aspektem mikroprostředí je veřejnost, což je každá skupina, která má zájem nebo má vliv na schopnost organizace plnit své cíle. Finanční veřejnost může například brzdit schopnost společnosti získat finanční prostředky ovlivňující úroveň úvěru, kterou má společnost. Média veřejnosti zahrnují noviny a časopisy, které mohou zveřejňovat zajímavé články týkající se společnosti a editoriálů, které mohou ovlivnit názory zákazníků. Veřejnost může společnost ovlivnit přijetím právních předpisů a zákonů, které omezují činnost společnosti. Občanské akční skupiny zahrnují skupiny zaměřené na ochranu životního prostředí a menšinové skupiny. Mohou zpochybňovat akci společnosti a dát je do veřejné známosti. Obecná veřejnost může ovlivnit společnost, protože jakákoli změna v jejich postoji, ať už pozitivní nebo negativní, může způsobit, že se prodej zvýší nebo sníží, protože široká veřejnost je často zákaznickou základnou společnosti.

1.4 Makroprostředí

Makroekonomické prostředí se vztahuje na všechny síly, které jsou součástí větší společnosti a ovlivňují mikro-prostředí. Zahrnuje pojmy jako demografie, ekonomika, přírodní síly, technologie, politika a kultura. Faktory ovlivňující

organizaci v makro prostředí jsou známé jako PESTEL, tj. politické, ekonomické, sociální, technologické, environmentální a právní.

Demografie se týká studování lidské populace z hlediska velikosti, hustoty, polohy, věku, pohlaví, rasy a povolání. To je velmi důležitý faktor pro studium obchodníků a pomáhá rozdělit populaci na segmenty trhu a cílené trhy. Každá klasifikace má různé vlastnosti a příčiny. To může být prospěšné pro obchodníka, protože mohou rozhodnout, kdo by z jejich produktu nejvíce těžil a přizpůsobil tak jejich marketingový plán, aby přilákal tento segment. Demografie pokrývá mnoho aspektů, které jsou pro obchodníky důležité, včetně dynamiky rodiny, geografických změn, změn pracovní síly a úrovní rozmanitosti v dané oblasti.

Dalším aspektem makroprostředí je **ekonomické prostředí**. To se týká kupní síly potenciálních zákazníků a způsobu, jakým lidé utrácejí své peníze. V této oblasti jsou dvě různé ekonomiky – životní a průmyslové. Výdaje na životní náklady jsou založeny spíše na zemědělství a spotřebovávají vlastní průmyslové výkony. Průmyslová ekonomika má trhy, které jsou rozmanité a nesou mnoho různých druhů zboží. Každá je pro obchodníka důležitá, protože každá z nich má velmi odlišnou strukturu výdajů, stejně jako různé rozdělení bohatství.

Přírodní prostředí je dalším důležitým faktorem makro-prostředí. To zahrnuje přírodní zdroje, které firma používá jako suroviny, které ovlivňují jejich marketingové aktivity. Obavy v této oblasti je zvýšené znečištění, nedostatek surovin a zvýšená vládní intervence. Vzhledem k tomu, že suroviny jsou čím dál vzácnější, schopnost vytvářet produkt společnosti je mnohem obtížnější. Také znečištění může jít tak daleko, že negativně ovlivňuje reputaci společnosti, pokud je známo, že poškozuje životní prostředí. Poslední zájem, vládní intervence, může společnosti více ztížit splnění svých cílů, protože požadavky se stanou přísnějšími.

Technologické prostředí je možná jedním z nejrychleji se měnících faktorů makro-prostředí. Zahrnuje veškerý vývoj od antibiotik a chirurgických zásahů, jaderných strel a chemických zbraní do automobilů a kreditních karet. Vzhledem k tomu, že se tyto trhy rozvíjejí, mohou vytvářet nové trhy a nové využití produktů. Vyžaduje také, aby společnost zůstala před ostatními a aktualizovala vlastní technologii, která se stává zastaralou.

Politické prostředí zahrnuje všechny zákony, vládní agentury a skupiny, které ovlivňují nebo omezují jiné organizace a jednotlivce ve společnosti. Je důležité, aby si obchodníci byli vědomi těchto omezení, protože mohou být složité. Některé produkty jsou regulovány státními i federálními zákony. Existují dokonce omezení pro některé produkty, v závislosti na druhu cílového trhu. Např. cigarety by neměly být prodávány nezletilým. Existuje také mnoho omezení týkajících se podprahových zpráv a monopolů. Velmi důležitým aspektem je, jak často se zákony a předpisy mění. To by měl obchodník sledovat.

Konečným aspektem makro-prostředí je **kulturní prostředí**, které se skládá z institucí, základních hodnot a přesvědčení skupin lidí. Hodnoty lze také dále roztřídit na základní přesvědčení, která prošla z generace na generaci a velmi obtížně se mění. Dále pak na sekundární víry, které mají větší tendenci k ovlivňování. Jako obchodník je důležité znát rozdíl mezi oběma a zaměřit svou marketingovou kampaň tak, aby odrážela hodnoty cílového publika.

Při jednání s marketingovým prostředím je důležité, aby se společnost stala proaktivní. Tímto způsobem mohou vytvářet takové prostředí, v němž bude prosperovat, a mohou být efektivnější prostřednictvím marketingu v oblastech s největším zákaznickým potenciálem. Je důležité klást stejný důraz jak na makro, tak na mikro prostředí a reagovat na změny v nich (Kotler, Armstrong, 2006).

Pro zjištění tržních příležitostí v těchto prostředích se používají různé metody a analýzy. Hlavními z nich jsou PESTLE a SWOT analýza. SWOT a PESTEL jsou analytické nástroje, které pomáhají identifikovat externí i interní faktory, které by měly být vzaty v úvahu pro dosažení úspěchu v projektu. Obvykle se používají společně a používají se v rámci skupiny, aby podpořily efektivní strategické plánování, rozhodování a plánování činnosti. SWOT a PESTEL jsou nákladově i časově efektivní nástroje pro zdůraznění klíčových otázek souvisejících s kontextem projektu nebo iniciativy, které by nebyly identifikovány a řešeny (což by mohlo kriticky ovlivnit šance na úspěch).

1.5 Metody analýzy marketingových příležitostí

Průzkum trhu zahrnuje shromažďování, zaznamenávání a zmapování všech dostupných informací, které pomohou obchodní jednotce zjistit skutečnou situaci na trhu. Průzkum trhu se zaměřuje na odpovědi na následující otázky:

- Kdo tvoří cílové publikum?
- Co chtějí?
- Kdy to potřebují?
- Kde se nejlépe prodává?
- Jak se s nimi může stát?
- Co dělají konkurenti?
- Jak se mění trh?

Průzkum trhu spíše pomáhá firmám plánovat dopředu než hádat. V podnikání se poptávka stále mění, a proto je nezbytné vědět, jak se věci mění. Průzkum trhu vyžaduje zvláštní formu dovedností. Firmy zabývající se výzkumem trhu jsou často zaměstnávány, právě proto, že mají potřebné zkušenosti, a také proto, že výzkum trhu trvá hodně času.

1.5.1 PESTLE analýza

PESTLE analýza (politická, ekonomická, sociální, technologická, právní a environmentální) popisuje rámec makro-environmentálních faktorů používaných v komponentě strategického řízení pro skenování životního prostředí. Je součástí externí analýzy při provádění strategické analýzy nebo průzkumu trhu a poskytuje přehled o různých makro-environmentálních faktorech, které je třeba vzít v úvahu. Je strategickým nástrojem pro pochopení růstu nebo poklesu trhu, obchodní pozice, potenciálu a směru provozu (Kotler, Armstrong, 2008).

Faktory PESTLE v kombinaci s vnějšími mikro-environmentálními faktory a interními ovladači lze v analýze SWOT klasifikovat jako příležitosti a hrozby.

1.5.2 SWOT analýza

Celkové hodnocení silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti se nazývá SWOT analýza. Je to způsob sledování externího a interního marketingového prostředí (Kotler, Keller, 2009). SWOT analýza může být provedena pro společnost, produkt, místo, průmysl nebo osobu. Zahrnuje stanovení cílů podnikatelského záměru nebo projektu a určení vnitřních a vnějších faktorů, které jsou pro dosažení tohoto cíle příznivé či nepříznivé. Někteří autoři připisují SWOT Albertovi Humphreyovi, který v šedesátých a sedmdesátých letech minulého století vedl konvenci v Stanford Research Institute (nyní SRI International) za použití údajů společností Fortune 500. Samotný Humphrey však tvrdí, že nevytvořil SWOT a jeho původ zůstává obskurní. Míra, do jaké se vnitřní prostředí firmy shoduje s vnějším prostředím, je vyjádřena konceptem strategického přizpůsobení (Humphrey, 2005).

- Silné stránky: charakteristika podniku nebo projektu, které mu poskytují výhodu nad ostatními
- Slabé stránky: charakteristika podniku, který podnik nebo projekt znevýhodňuje vůči ostatním
- Příležitosti: prvky v prostředí, které podnik nebo projekt mohly využít ve svůj prospěch
- Hrozby: prvky v prostředí, které by mohly způsobit problémy pro firmu nebo projekt

Identifikace SWOT je důležitá, protože může informovat o pozdějších krocích při plánování dosažení cíle. Zprv by rozhodující činitelé měli zvážit, zda je cíl dosažitelný vzhledem k SWOT. Pokud není cíl dosažitelný, musí vybrat jiný cíl a proces opakovat.

Uživatelé SWOT analýzy se musí zeptat a zodpovídat otázky, které generují smysluplné informace pro každou kategorii (silné stránky, slabiny, příležitosti a hrozby), aby analýza byla užitečná a našla konkurenční výhodu.

SWOT analýza má za cíl identifikovat klíčové interní a externí faktory považované za důležité pro dosažení cíle. Analýza SWOT seskupuje klíčové informace do dvou hlavních kategorií:

Interní faktory – silné a slabé stránky vnitřní organizace

Externí faktory – příležitosti a hrozby, které představuje vnější prostředí organizace

Analýza může vnímat vnitřní faktory jako silnou nebo slabou stránku v závislosti na jejich vlivu na cíle organizace. Co může představovat silné stránky vzhledem k jednomu cíli, mohou být slabé stránky (rozptýlení, konkurence) pro další cíl. Faktory mohou zahrnovat všechny 4P, stejně jako personální, finanční, výrobní kapacity a tak dále. Vnější faktory mohou zahrnovat makroekonomické záležitosti, technologické změny, legislativu a sociokulturní změny, jakož i změny na trhu nebo v konkurenční pozici. Výsledky jsou často prezentovány ve formě matice.

SWOT analýza je pouze jednou metodou kategorizace a má své vlastní slabiny. Například může mít spíše tendenci přesvědčit své uživatele k sestavování seznamů než k přemýšlení o skutečných důležitých faktorech při dosahování cílů. Rovněž předkládá výsledné seznamy nekriticky a bez jasného stanovení priorit, aby se například zdálo, že slabé příležitosti vyváží silné hrozby. Je obezřetné neodstranit příliš rychle kandidátskou položku SWOT. Význam jednotlivých SWOT bude odhalen hodnotou strategií, které vytvářejí. Položka SWOT, která vytváří cenné strategie, je důležitá. Položka SWOT, která nevytváří žádné strategie, důležitá není.

1.6 Strategická rozhodnutí

Přístup STP zdůrazňuje tři oblasti rozhodování: segmentace, targeting a positioning. Segmentace trhu předpokládá, že různé segmenty trhu vyžadují různé marketingové programy – to jsou různé nabídky, ceny, propagace, distribuce nebo nějaká kombinace „marketingových proměnných“. Segmentace trhu je určena nejen k identifikaci nejvýnosnějších segmentů, ale také k rozvoji profilů klíčových segmentů, aby bylo možné lépe porozumět jejich potřebám a motivovat k nákupu. Poznatky z analýzy segmentace se následně používají k podpoře vývoje a plánování marketingové strategie. Mnoho obchodníků používá přístup STP, které poskytuje rámec pro cíle marketingového plánování. To znamená, že trh je

segmentován, a pro správné zacílení je vybrán jeden nebo více segmentů a produkty nebo služby jsou umístěny způsobem, který rezonuje s vybraným cílovým trhem nebo trhy.

1.6.1 Segmentace trhu

Segmentace trhu je proces rozdělení širokého spotřebitelského nebo podnikatelského trhu, který se obvykle sestává ze stávajících a potenciálních zákazníků a dělí se do podskupin spotřebitelů (známých jako segmenty) založených na nějakém typu sdílených charakteristik. Při rozdělení nebo segmentaci trhů výzkumníci obvykle hledají společné charakteristiky, jako jsou společné potřeby, společné zájmy, podobný životní styl nebo dokonce obdobné demografické profily. Celkovým cílem segmentace je identifikovat segmenty s vysokým výnosem - tj. ty segmenty, které pravděpodobně budou nejziskovější nebo mají růstový potenciál – aby mohly být vybírány pro zvláštní pozornost (tj. stávají se cílovými trhy).

Bylo zjištěno mnoho různých způsobů, jak segmentovat trh. Prodejci mezi podniky (B2B) mohou rozdělit trh na různé typy podniků nebo zemí. Zatímco prodávající od společnosti B2C mohou rozdělit trh na demografické segmenty, segmenty životního stylu, segmenty chování nebo jakýkoli jiný smysluplný segment.

Geografická segmentace

Geografická segmentace rozděluje trhy podle geografických kritérií. V praxi mohou být trhy segmentovány tak široce jako kontinenty a úzce jako sousedství nebo poštovní směrovací kódy. Mezi typické zeměpisné proměnné patří:

- Země např. USA, Velká Británie, Čína, Japonsko, Jižní Korea, Malajsie, Singapur, Austrálie, Nový Zéland
- Oblast, např. sever, severozápad, střední-západ, jih, centrální
- Hustota obyvatelstva: např. centrální obchodní čtvrť (CBD), městské, příměstské, venkovské, regionální
- Velikost města nebo města: např. pod 1000; 1000 až 5000; 5 000 až 10 000 ... 1 000 000 3 000 000 a více než 3 000 000
- Klimatická zóna: např. Středomořské, temperované, subtropické, tropické, polární

Geografická segmentace může být považována za první krok v mezinárodním marketingu, kdy se obchodníci musí rozhodnout, zda přizpůsobí své stávající produkty a marketingové programy jedinečným potřebám odlišných geografických trhů.

Demografická segmentace

Segmentace podle demografie je založena na spotřebitelsko-demografických proměnných, jako je věk, příjem, velikost rodiny, sociálně-ekonomický status atd. Demografická segmentace předpokládá, že spotřebitelé s podobnými demografickými profily budou vykazovat podobné nákupní vzorce, motivace, zájmy a životní styl, a že tyto charakteristiky se promítají do podobných preferencí produktu / značky. Demografická segmentace může v praxi potenciálně využít jakoukoli proměnnou, kterou využívají sběratelé sčítání lidu. Typické demografické proměnné a jejich deskriptory jsou následující: věk, pohlaví, zaměstnání (profesionální, samostatně výdělečně činný, poloprofesionální, administrativní pracovník, prodej, živnost, banka, primární producent, student, domácí práce, nezaměstnaní, důchodci), sociální třída nebo socioekonomický status (A, B, C, D, E nebo I, II, III, IV nebo V), rodinný stav (svobodný, ženatý, rozvedený, vdovec), rodinný život (mladý singl, muž ženatý bez dětí, mladá rodina s dětmi do 5 let, muži ženatí s dětmi), Velikost rodiny / počet vyživovaných osob, příjem (méně než 10 000 USD; 10.000-20.000; 20,001-30,000; 30,001-40,000, 40,001-50,000), dosažené vzdělání (základní škola; některé sekundární, dokončené střední, některé vysoké školy, titul; postgraduální nebo vyšší stupeň), vlastnictví domu (pronájem, vlastní bydlení s hypotékou, vlastnictví přímo v domě), etnicity (asijské, africké, domorodé, polynéské, melanesiánské, latinskoamerické, afroamerické, americké indiánské apod.), náboženství (katolicismus, protestantismus, Islám, judaismus, buddhismus, hinduismus) a jiné.

V praxi většina demografické segmentace využívá kombinaci demografických proměnných.

Psychografická segmentace

Psychografická segmentace, která se někdy nazývá segmentace životního stylu, se měří studiem aktivit, zájmů a názorů zákazníků. Zvažuje, jak lidé stráví svůj volný

čas, a jaké vnější vlivy jsou nejvíce citlivé a ovlivněné. Psychografika je velmi rozšířený základ pro segmentaci, protože umožňuje obchodníkům identifikovat těsně definované segmenty trhu a lépe pochopit motivaci spotřebitelů k výběru produktu nebo značky.

Behaviorální segmentace

Behaviorální segmentace rozděluje spotřebitele do skupin podle jejich pozorovaného chování. Mnoho obchodníků se domnívá, že proměnné v chování jsou nadřazené demografickým a geografickým podmínkám pro segmenty stavebních trhů a někteří analytici naznačují, že segmentace chování zabíjí demografii. Typické proměnné chování a jejich deskriptory zahrnují:

- Nákup / použití příležitost: např. pravidelná příležitost, speciální příležitost, slavnostní příležitost, dárcovství
- Výhodná souvislost: např. ekonomika, kvalita, úroveň služby, pohodlí, přístup
- Stav uživatele: např. první uživatel, pravidelný uživatel, nepoužívá se
- Frekvence využití / kupní frekvence: např. lehký uživatel, těžký uživatel, průměrný uživatel
- Stav loajality: např. loajální, přepínač, nevěrný, ustoupil
- Připravenost kupujícího: např. nevědomý, vědomý, záměr koupit
- Postoj k produktu nebo službě: např. nadšenec, lhostejný, nepřátelský, cenově vnímavé, kvalitativní
- Stav přijetí: např. brzy adopter, pozdní adopter

Tyto deskriptory jsou pouze běžně používané příklady. Obchodníci přizpůsobí proměnnou a deskriptory jak pro místní podmínky, tak pro konkrétní aplikace. Například v oblasti zdravotnictví se často rozdělují rozsáhlé trhy podle "vědomí zdraví" a identifikují segmenty s nízkou, střední a vysoce zdravotní povahou. Jedná se o použitý příklad segmentace chování, který používá postoj k produktu nebo službě jako deskriptor nebo proměnnou klíče, který byl přizpůsoben konkrétní aplikaci.

1.6.2 Targeting

Dalším důležitým rozhodnutím při vývoji segmentační strategie je výběr segmentů trhu, které se stanou předmětem zvláštní pozornosti (známé jako cílové trhy). Obchodník čelí řadě důležitých rozhodnutí:

Jaká kritéria by měla být použita při hodnocení trhů?

Kolik trhů vstupuje (jeden, dva nebo více)?

Které segmenty trhu jsou nejcennější?

Když obchodník vstoupí na více než jeden trh, segmenty jsou často označovány jako primární cílový trh, sekundární cílový trh. Primárním trhem je cílový trh vybraný jako hlavní cíl marketingových aktivit. Sekundární cílový trh pravděpodobně bude segment, který není tak velký jako primární trh, ale má potenciál růstu. Alternativně může být sekundární cílová skupina tvořena malým počtem odběratelů, kteří mají relativně vysoký podíl objemu prodeje, pravděpodobně kvůli kupní hodnotě nebo frekvenci nákupu.

Pokud jde o hodnocení trhů, jsou zásadní tři základní aspekty:

Velikost a růst segmentu

Segmentace strukturální přitažlivosti

Cíle a zdroje společnosti

Kritéria pro hodnocení atraktivity segmentu

Neexistují žádné vzorce, které by hodnotily atraktivitu segmentů trhu, a proto musí být vynaloženo velké úsilí. Přesto lze využít řadu úvah, které pomohou při hodnocení tržních segmentů k celkové přitažlivosti. Následující seznam uvádí řadu otázek, které lze položit.

- Jaká je velikost a růst segmentu?
- Jak velký je trh?
- Je tržní segment dostatečný, aby byl ziskový? (Velikost segmentu může být měřena počtem zákazníků, ale nadřazená opatření pravděpodobně zahrnují hodnotu prodeje nebo objem)
- Rozšiřuje se nebo je smluvním segmentem trhu?

- Jaké jsou náznaky, že růst bude udržován v dlouhodobém horizontu? Je nějaký pozorovaný růst udržitelný?
- Je segment v průběhu času stabilní? (Segment musí mít dostatek času k dosažení požadované úrovně výkonu)
- Jaká je segmentace strukturální přitažlivosti?
- Do jaké míry jsou konkurenti zaměřeni na tento segment trhu?
- Má kupující vyjednávací sílu na trhu?
- Jsou dostupné náhradní produkty?
- Můžeme vytěžit životaschopnou pozici, abychom se lišili od konkurence?
- Jak reagují členové segmentu trhu na marketingový program?
- Je tento segment trhu dostupný a přístupný? (tj. pokud jde o distribuci a propagaci)
- Jaké jsou cíle a zdroje společnosti?
- Je tento segment trhu v souladu s provozní filozofií naší společnosti?
- Máme zdroje potřebné pro vstup do tohoto segmentu trhu?
- Máme zkušenosti s tímto tržním segmentem nebo obdobnými tržními segmenty?
- Máme dovednosti a know-how jak úspěšně vstoupit do tohoto segmentu trhu?

1.6.3 Positioning

Positioning je poslední fáze procesu "STP" a zaměřuje se na to, jak zákazník nakonec vidí produkt nebo službu ve srovnání se službami/produkty konkurentů a je důležitý pro získání konkurenční výhody na trhu. Proto má vnímání zákazníků obrovský dopad na umístění značek na trhu. Existují tři typy umístění, které jsou klíčem k umístění značky na trhu. Jsou to funkční polohování, symbolické polohování a zážitkové umístění. Funkční polohování je zaměřeno na aspekty produktů nebo služeb, které mohou uspokojit potřeby nebo touhy spotřebitelů. Symbolické umístění je založeno na vlastnostech značky, které tvoří sebevědomí zákazníků. Zážitkové umístění je založeno na vlastnostech značek, které stimulují smyslové nebo emocionální spojení se zákazníky. Kombinace těchto tří je klíčem k tomu, aby se značka umístila na trhu pro její bezprostřední konkurenci. Celkově by

umístění mělo poskytovat lepší hodnotu než konkurence a efektivně komunikovat tuto diferenciaci se spotřebitelem.

Technika známá jako “perceptual mapping” se často používá k pochopení duševních reprezentací spotřebitelů značek v dané kategorii. Tradičně se pro sestavení mapy používají dvě proměnné (často, ale ne nutně cena a kvalita). Skupina lidí na cílovém trhu je požádána, aby vysvětlila, kde by uváděla různé značky z hlediska vybraných proměnných. Výsledky jsou zprůměrovány u všech respondentů a výsledky jsou vyneseny na grafu, jak je znázorněno na obrázku. Závěrečná mapa ukazuje, jak průměrný člen populace vidí značku tvořící kategorii a jak každá z těchto značek souvisí s jinými značkami v rámci stejné kategorie.

1.7 Konkurenční strategie

Konkurenční strategie jsou strategie, které pomáhají společnosti překonat jejich konkurenty. Prof. Porter (1980) popsal tři typy strategií.

Strategie řízení nákladů

Cílem této strategie je překonat konkurenty vyráběním produktů nebo služeb s nižšími náklady než u konkurentů. “Vůdce nákladů” se rozhodne vyrábět produkty, které se budou malá lišit, aby náklady udržel na minimu. Hlavní hrozbou při použití této strategie je riziko technologického pokroku. Výrobní technologie a know-how společnosti mohou být znehodnoceny novými moderními technologiemi. Společnost, která investuje do vývoje a výzkumu společnosti technologie mohou v budoucnu výrazně snížit náklady na pracovní sílu, a proto překonání vůdce nákladů. Společnost, která investuje do vývoje a výzkumu nových technologií může výrazně snížit své náklady na pracovní sílu v budoucnosti, a tudíž překonat “vůdce nákladů”.

Strategie diferenciaci

Významem diferenciací strategie je dosažení konkurenční výhody vytvořením produktu nebo služby, které jsou vnímány jako odlišné nebo zvláštní. Tato diferenciaci je zobrazena v ceně, která je nadprůměrná a mnohem vyšší než cena “vedoucího nákladů”. Nevýhodou této strategie je to, že diferenciaci lze napodobit,

a proto může být méně významnou pro zákazníka. Společnosti, které si zvolí tuto strategii a identifikují specifické rysy svého produktu, měly by mít nízké náklady na tuto diferenciaci. V ideálním případě by se náklady této společnosti měly rovnat nákladům jiných společností s podobnými odlišnostmi svého produktu, aby vyšší cena neztratila účinek na zisky.

Strategie zaměření

Tato strategie se zaměřuje na uspokojování potřeb úzkých skupin spotřebitelů nebo niche segmentu. Tato strategie zjišťuje opomenutí a mezery na trhu. Je-li vybrán niche segment, společnost si může vybrat ze dvou strategií. Jedná se o strategii zaměřenou na náklady a strategii zaměřenou na diferenciaci. Obě strategie se opírají o rozdíly mezi vybranými segmenty, které společnost vybrala pro své činnost a dalšími segmenty v průmyslu. Při použití strategie zaměření společnost profituje z toho, že konkurenti se širokým spektrem zájmů nevykonávají optimálně. Soutěžící jsou neschopni uspokojit potřeby spotřebitelů, a proto existuje prostor pro strategii zaměřené na diferenciaci. Strategie zaměřená na náklady se uskutečňuje tam, kde náklady konkurentů jsou vyšší v rámci vybraného segmentu, a pak je vhodné aplikovat danou strategii v tomto segmentu.

Výše uvedené metody získání informací, které potřebujeme, budou použity k dalšímu prozkoumání trhových příležitostí na vybraném trhu. Strategie vstupu pro tento trh bude určena po získání celkového obrazu. Vzhledem k neschopnosti provést terénní výzkum bude použita informace získaná pomocí "desk-research".

2. Formy vstupu na zahraniční trhy

Existují různé režimy pro vstup na zahraniční trh, ze kterých mohou společnosti vybírat. Metody se liší, pokud jde o přijaté riziko a míru angažovanosti na zahraničním trhu. Vzhledem k tomu, že každá metoda má své vlastní silné a slabé stránky, by společnosti měly provést konkrétní analýzu každé metody tak, aby si zvolila nejvhodnější. Kombinace těchto režimů je moudré být vybrán spíše než jediný společností (Goodnow & Hansz, 1972).

2.1 Přímé zahraniční investice

Volný tok kapitálu přes státní hranice je obvykle prosazován, protože by mohl vést k vysoké míře návratnosti. Globální integrace kapitálových trhů šíří osvědčené postupy v oblasti správy a řízení společností, účetních pravidel a právních tradic. Zvláště v případě vysokého prodejního potenciálu a nízkých politických rizik jsou velmi vhodné přímé zahraniční investice. Přínosy zahraničních přímých investic hodně rozvíjejí hostitelské země, protože by mohly pomoci těmto zemím zlepšit své zázemí a životní prostředí lidí. Za účelem přilákání přímých zahraničních investic se tyto země spoléhaly na své přírodní zdroje a lokalizační výhody, dokonce i ty země, které postrádají přírodní zdroje a lokalizační výhody, by přesto mohly přilákat přímé zahraniční investice přijetím zdravých hospodářských politik v otevřeném politickém prostředí. Použitím této strategie dochází k minimalizaci šíření znalostí, posílení informací o místních trzích a k tomu, že společnosti mohou být považovány za zasvěcené osoby. Existuje však také riziko, že volné kapitálové toky mohou být motivovány spekulativními a krátkodobými úvahami a tato strategie vyžaduje více zdrojů a závazků (Onkvisit & Shaw, 2004).

2.2 Export

Exportování je strategie, kdy společnost vyváží výrobek z jeho domovské základny bez jakékoliv marketingové nebo výrobní organizace v zámoří. Pokud jsou cílové tržní výrobní náklady a jejich politická rizika vysoká, vývoz se stává dobrou strategií, která se má provést. Jednoduchost při implementaci strategie je hlavní výhodou

exportu. Vzhledem k tomu, že společnost jednoduše vyváží nadbytečnou výrobní kapacitu při přijímání objednávek ze zahraničí, riziko vývozu je nízké. Existuje však také problém, že vyvážením se marketingová strategie společnosti stává nepružným a neodpovídá, protože export se snaží udržet mezinárodní aktivity jednoduché, změna produktu je zároveň omezená a náklady na dopravu jsou vysoké. Strategie vývozu mimoto funguje špatně, když je měna domovské země silná, což způsobí dlouhotrvající obtíže při vývozu společnosti. Investování do zahraničí je v tomto případě alternativou s cílem snížit dopady silné měny (Onkvisit & Shaw, 2004).

2.3 Licence

Licence je smlouva, která dovoluje zahraničním společnostem používat duševní vlastnictví, jako jsou patenty a ochranné známky), technické dovednosti, konstrukční návrhy nebo kombinaci těch, které jsou na zahraničním trhu. Licencování by mohlo být vhodnou strategií, pokud společnost váhá investovat přímo do zahraničí, a také se domnívá, že vývoz je neúčinný a že držitelé licence nemají určité schopnosti. Licenční smlouva by měla obecně zahrnovat tyto základní prvky: kontrola kvality, sazba licenčních poplatků, výběr měny a práva, doba trvání smlouvy, pokrytí produktu a území, udělení a křížová licence (Onkvisit & Shaw, 2004). Existuje několik výhod licencování. Za prvé, licencování umožňuje společnostem rozšiřovat jejich vývoj a výzkum a zároveň jim pomáhat při přírůstkovém příjmu s malým nákladem. Zadruhé, udělení licence chrání patent nebo ochrannou známku společnosti proti zrušení za nevyužívání. Tato ochrana je zásadní pro společnost, která se rozhodne opustit trh buď dočasně, nebo trvale poté, co investuje do výroby a vybavení v zahraničí. Zatřetí, pokud je kapitál omezen nebo pokud omezení dovozu odrazuje od přímého vstupu, je licencování vhodnou metodou, protože umožňuje rychlý a snadný vstup na trh, zejména pokud existuje mnoho obchodních překážek. Licenční činnost navíc funguje dobře, pokud jsou náklady na dopravu vysoké, protože by společnosti mohly uzavřít licenční smlouvu s místními distributory. Konečně majitel ochranné známky může získat nehmotnou výhodu volné reklamy, která posílí image značky a rozšíří se do nových kategorií výrobků, ve kterých majitel ochranné známky nemá žádné odborné znalosti. (Tamtéž) Existují také některé negativní aspekty licencování. Licencování může být

nejméně ziskovou strategií vstupu všech. A nízká kontrola kvality licencí bude mít za následek nekonzistentní kvalitu výrobků v jednotlivých zemích, což by mohlo poškodit pověst výrobku na celosvětové bázi. Existuje také problém, že se držitel licence může stát i jejich konkurenty (Onkvisit & Shaw, 2004)

2.4 Smlouva o řízení

Podpis smlouvy o správě s vládou nebo novým majitelem na zahraničním trhu za účelem řízení podniku pro nového vlastníka je dobrým způsobem, jak generovat příjmy, a to zejména za okolností, že společnosti nechtějí mít žádné zahraniční přímé investice a tlak hostitelské vlády nutí zahraniční společnosti, aby se vzdali kontroly nebo prodali své domácí operace. Smlouva o řízení by mohla být použita jako spolehlivá strategie pro vstup na zahraniční trhy s minimálními investicemi i minimálními politickými riziky. Nízké zisky a vysoké administrativní náklady jsou však dvěma nedostatky této strategie (Onkvisit & Shaw, 2004). Mohli bychom také říci, že jde o trvalý vztah, v němž účastník plní určité funkce a ve kterém má účastník zastoupení v řídicím výboru v zámoří (Anderson & Gatignon, 1986).

2.5 Společný podnik

Partnerství na úrovni podniků se nazývá společný podnik, což je další alternativa vstupu na zámořský trh. Podnik tvořený dvěma nebo více investory sdílí vlastnictví a kontrolu, mohl by být buď domácí, nebo mezinárodní, a to by mělo být založeno na konkrétním obchodním účelu (Buckley & Casson, 1998). Podle firmy Brouthers (2002) mají podniky tendenci využívat společné podniky, jestliže vstupovaný trh je charakterizován vysokým zákonným omezením nebo vysokými úrovněmi investičních rizik. Existuje několik výhod používání společného podniku. Zaprvé, jelikož každý partner musí přispět k podnikání, společný podnik by mohl pomoci společnosti snížit objem prostředků jak v penězích, tak v personálu. Zadruhé, v některých zemích, které mají centrálně plánovanou ekonomiku, jsou zcela zakázané činnosti ve vlastnictví společnosti, společný podnik je pak dobrým způsobem, jakým mohou společnosti vstoupit na trhy. Konečně, společný podnik by mohl pracovat na tom, aby současně uspokojil sociální, politické a hospodářské okolnosti, protože tyto obavy jsou velmi příbuzné; může snižovat politická rizika a

zároveň zvyšovat tržní příležitosti a podniky snadno vstupují na zahraniční trhy pomocí této strategie.

Existují také některé nedostatky společného podniku. Zaprvé by mělo být stanoveno jasné rozhodnutí o označování politik, jinak by rozhodovací proces mohl oddálit důležitou akci, zejména pokud je rychlost důležitá. Zadruhé, je to v rozporu kvůli nesouhlasu s operací, kulturními problémy a nerovným příspěvkem jednoho či druhých partnerů. Přestože by se dohoda mohla dosáhnout nejprve, cíle se mohou v průběhu času stále lišit, což vyžaduje jednání, aby se dosáhlo nového konsenzu. Zatřetí, pokud má jeden partner méně než 50 % vlastnictví, musí se tento partner řídit rozhodnutím většinového partnera, který povede k diktatuře; pokud má správní rada rozdělení 50-50, je však těžké rychle učinit konečné rozhodnutí, a to znamená, že společný podnik se musí zabývat otázkou kontroly. Konečně může někdy docházet k překročení znalostí (Onkvisit & Shaw, 2004).

2.6 Výroba

Tato metoda zahrnuje veškerou nebo některou výrobu v cizí zemi. Vytvoření pracovních míst a dodatečné zdroje jsou důvody, proč hostitelské země vítá kapitál a samozřejmě existují určité výhody pro ty vstupující společnosti. Tyto společnosti mohou využít své výrobní činnosti i nižší pracovní náklady. Kromě toho výroba v hostitelské zemi činí výrobek společnosti konkurenceschopnější, protože společnost může minimalizovat nebo dokonce zamezit vysokým dovozním daním a snížit i náklady na dopravu. Současně by však společnost měla brát v úvahu vnitropodnikovou a produktovou image při výrobě v zahraničí (Onkvisit & Shaw, 2004).

2.7 Montážní práce

Montáž znamená namontování nebo spojování vyrobených komponent, metody, které se používají pro spojování nebo upevnění pevných součástí, mohou být svařování, šití a tak dále. Společnosti by mohly získat komparativní výhodu každé země tím, že v různých zemích poskytnou součásti nebo komponenty. Společnosti by mohly přesunout všechny operace náročné na pracovní síly do méně rozvinutých

zemí, aby získaly snížení nákladů. Montážní operace umožňují, aby produkty společnosti vstoupily na mnoho trhů, aniž by podléhaly tarifům, avšak rozsah této svobody je omezen místními zákony, protože se zvyšuje procento požadovaného místního obsahu, svoboda společností klesá a cenové výhody je také sníženy (Onkvisit & Shaw, 2004).

Turnkey operations

“Turnkey operation” je smlouva, kterou nabízí prodávající, aby poskytl kupujícímu zařízení plně vybavené a připravené k obsluze od kupujícího, který bude prodávajícím vyškolen. Velké podniky, které vyžadují high-tech a rozsáhlé stavební postupy nedostupné na místních trzích, obvykle zvolí tuto strategii, zatímco prodávající se musí ujistit, že stavební balíček na klíč je atraktivní pro kupující. Místní zařízení postavené stejně jako místní osobní výcvik by se mělo věnovat pozornost (Onkvisit & Shaw, 2004).

Akvizice

Akvizice je vhodná metoda, když chce společnost rychle vstoupit na cílový trh a chce si udržet maximální kontrolu a přímé investice. Společnosti by z akvizice mohly hodně těžit, jako je diverzifikace produktů a získávání odborných znalostí (technologie, řízení a podíl na trhu). Ale je tu také problém. Hostitelská země přivítá zahraniční investice, které vytváří nový podnik kvůli přírůstku zaměstnanosti a daňovým přínosům, akvizice však tento požadavek nesplní, takže bude mít mnoho právních překážek, aby se společnosti dostaly nad rámec toho, ceny a řešení kulturních rozdílů a zeměpisných vzdáleností. Všechny z nich dělají akvizici nákladní a riskantní (Very & Schweiger, 2001).

Strategická aliance

Kromě licencování, společného podniku a akvizice existuje i jiná metoda, jak získat přístup na nové trhy a technologie nazývané strategické spojení. Neexistuje jasná definice strategické aliance; to může být výsledek licencí, společného podniku a akvizice. Společný podnik lze považovat za přirozeně strategické aliance, zatímco ne všechny strategické aliance jsou společné podniky. Strategická aliance nevyžaduje nezbytnou nutnost nového právního subjektu, ale potřebuje smluvní dohodu, při níž se partneři dohodnou na sdílení zdrojů a odborných znalostí pro

proniknutí na trh. Někdy může vzniknout spor o výhody. Snižování rizika a nákladů a získávání zdrojů mohou být přínosem pro společnosti prostřednictvím strategické aliance. Společná distribuce, licencovaná aliance výroby a výzkumu jsou tři základní typy strategických aliancí (Johansson, 1995).

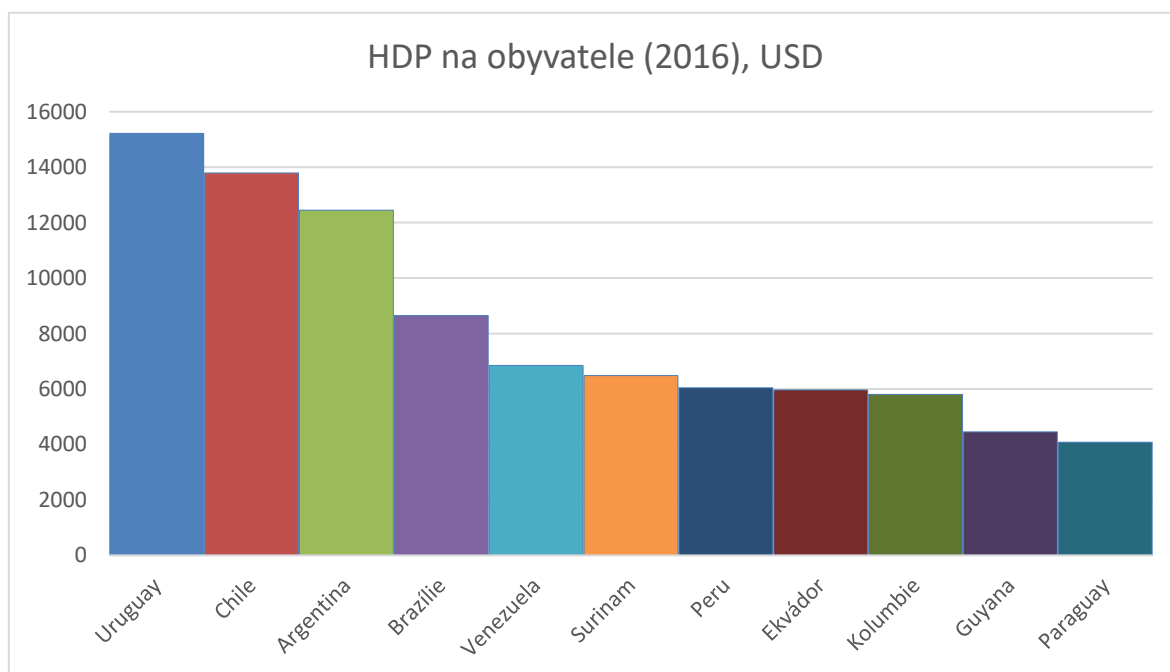
3. Výběr země a její průzkum

Teritorium Jižní Ameriky je velmi rozsáhlé. Jsou na tom kontinentu 12 států, které se mezi sebou odlišují velkým množstvím faktorů. Ty faktory jsou schopné ovlivnit konečný důsledek daného průzkumu. Z tohoto důvodu je potřeba provést předběžnou analýzu, aby byla vybrána pro další výzkum nejvhodnější zemi.

3.1 Výběr země

Jak bylo zmíněno výše, je třeba vybrat zemi Jižní Ameriky, pro kterou budou prozkoumány příležitosti společnosti a možnosti vstupu na trh. Aby byla vybrána nejvhodnější zemi, je nutné porovnat takové ekonomické ukazatele, jako HDP, míra inflace, rozloha zemědělské půdy a počet zemědělských strojů (včetně traktorů), které se na dané teritorii používají. Poslední dva indikátory mají nepřímou závislost na vybraný trh. Avšak, jsou také ukazateli toho, zdali zemědělský trh velký nebo malý.

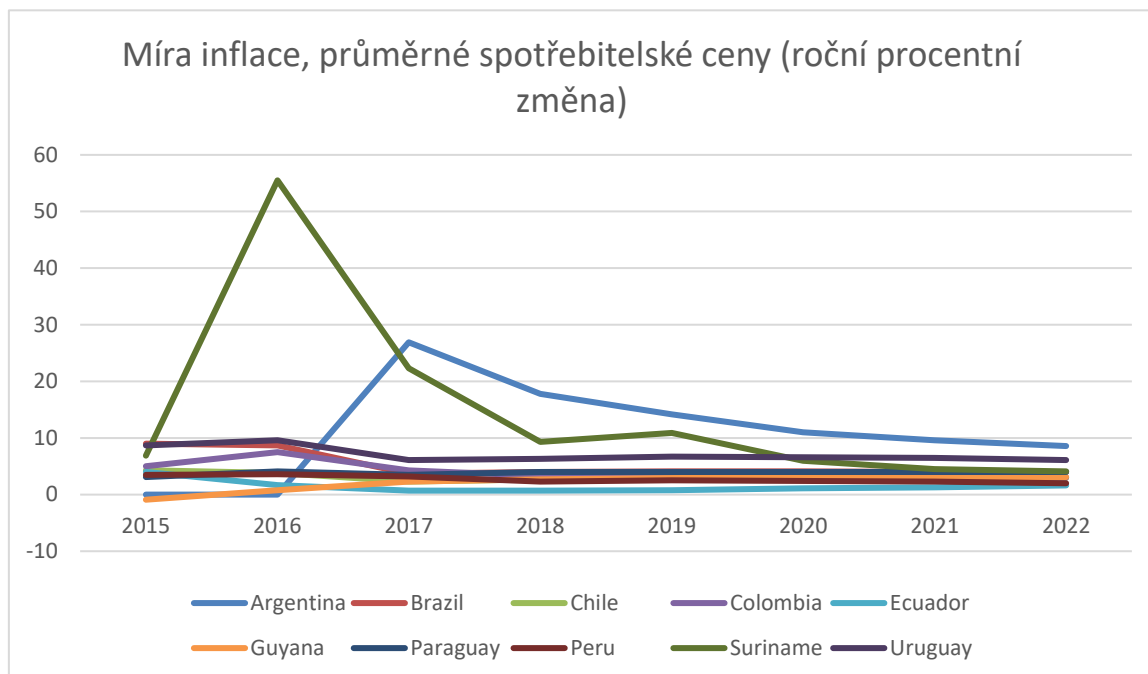
Obrázek 1 HDP na obyvatele



Zdroj: Google.com

HDP je důležitým ukazatelem hospodářského blahobytu země. Podle údajů za 2016 rok, má nejvyšší úroveň Uruguay (15220 USD). Nejnižší hodnotu HDP má Paraguay (4080 USD).

Obrazek 2 Míra inflace, průměrné spotřebitelské ceny

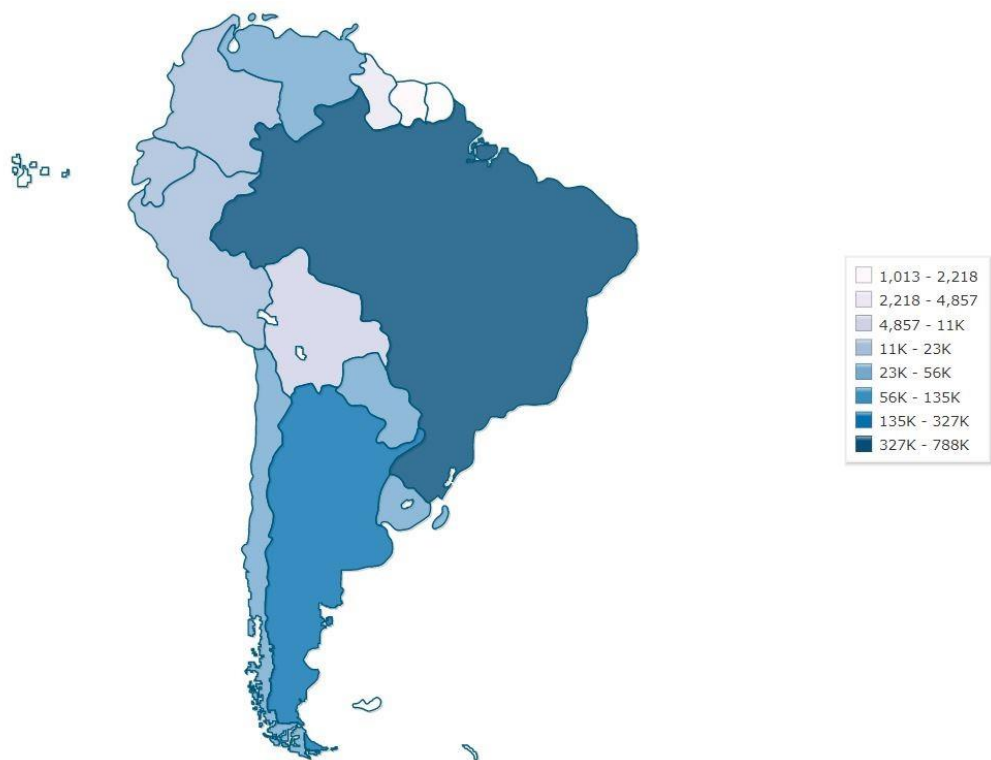


Zdroj: Imf.org

Podle údajů Mezinárodního Měnového Fondu, neočekává se během 5 následujících let v jihoamerických zemích (kromě Surinamu, Venezuely a Argentiny) růst inflace výše, než 10 procentům, co ukazuje na stabilní ekonomický růst v ostatních státech. Ve výše uvedeném grafu nebyla ukázána Venezuela, protože očekávaná míra inflace přesahuje 6000 procent (IMF, 2016) co by zhoršilo viditelnost údajů ostatních zemí.

Níže uvedená mapa ukazuje, jak se počet zemědělských strojů a traktorů liší podle země v Jižní Americe. Stín země odpovídá velikosti ukazatele. Čím je stín tmavší, tím vyšší je hodnota. Země s nejvyšší hodnotou v regionu je Brazílie s hodnotou 788,053. Země s nejnižší hodnotou v regionu je Surinam - 1,013.

Obrázek 3 Zemědělské stroje, traktory - Jižní Amerika



Zdroj: www.indexmundi.com

Níže uvedená mapa ukazuje, jak se zemědělská půda (čtvereční km) liší podle země v Jižní Americe. Stín země odpovídá velikosti ukazatele. Čím je stín tmavší, tím vyšší je hodnota. Země s nejvyšší hodnotou v regionu je Brazílie s hodnotou 2 788 081,00. Země s nejnižší hodnotou v regionu je Surinam - 832,00.

Obrázek 4 Zemědělská půda (km2) - Jižní Amerika



Zdroj: www.indexmundi.com

Podle zprávy "Top Markets Report Agricultural Equipment", která byla vydána americkým ministerstvem obchodu v únoru 2017, je Brazílie jedním z 10 největších trhů pro dovoz zemědělských strojů.

Podle výše uvedených údajů pro další expanze společnosti byla vybrána Brazílie. Navzdory skutečnosti, že Brazílie nemá nejvyšší úroveň HDP, má největší potenciál a největší trh zemědělských strojů v Jižní Americe. Očekávaná míra inflace ukazuje na ekonomickou stabilitu v daném státě. Souhrn všech nalezených údajů ukazuje na to, že Brazílie je nejvhodnější zemí Jižní Ameriky pro vstup na trh zemědělských strojů.

3.2 Průzkum země

Brazílie je největší zemí v Jižní i Latinské Americe. Na 8,5 milionu čtverečních kilometrů žijí více než 20 milionů lidí. Brazílie je pátou největší zemí na světě a šestý nejlidnatější. Brazílie je 7. největší ekonomikou světa a největší v Jižní Americe. Celosvětově se Brazílie řadí na čtvrté místo v zemědělském průmyslu a zemědělství. Zemědělství je jedním z nejdynamičtějších odvětví brazilského

hospodářství. V rámci Latinské Ameriky je Brazílie jedním z předních investorů v oblasti výzkumu a vývoje zemědělství (Agriacorp, 2017).

V dané kapitole bude představena vybraná pro analýzu země, prozkoumány její hlavní charakteristiky a vlastnosti. Jako metoda pro studium makroekonomického prostoru byla vybrána PESTLE analýza. Na rozdíl od PEST analýzy můžeme získat úplnější informace o zemi, která nás zajímá. Právní a environmentální faktor mají přímý vliv na volbu strategie vstupu na trh a dalšího rozvoje společnosti.

3.3 PESTLE analýza

Pomoci PESTLE analýzy budou podrobně popsány všechny faktory ovlivňující vstupu a další podnikatelské činnosti firmy. Environmentální faktor ve skutečnosti bude zahrnovat jak životní prostředí z pohledu zemědělského vývoje, tak z hlediska konkurence.

Politické faktory

Moderní historie Brazílie naznačuje, že se věci mohou přes noc měnit, zejména v průběhu voleb, neboť politická situace má tendenci hodně zahřát. C se stal prezidentem Brazílie 31. srpna roku 2016 poté, co Senát hlasoval za obvinění (bývalý) prezident Dilma Rousseff. Následující prezidentské volby se mají konat v říjnu 2018. Prezident Temer se bude nadále zaměřovat na hospodářský rozvoj. Jeho první cestou po nástupu do úřadu byla Čína, která poprvé překonala tradici návštěvy sousední Argentiny, aby ukázala hlavnímu obchodnímu partnerovi Brazílie, že bilaterální obchod je stále nejvyšší prioritou a dosáhl v roce 2015 66 miliard dolarů.

Také, podle průzkumu je Brazílie zařazena do 79. ze 176 zemí, pokud jde o korupci. To je dokonce vyšší než ekonomiky jako Turecko, Bulharsko a Kuba (Transparency international, 2017).

Ekonomické faktory

Brazílie zažila bezprecedentní hospodářskou a politickou krizi s dvěma po sobě následujícími roky recese (2015-2016). V roce 2017 se očekává, že ekonomika postupně přechází do růstu, který se v prvním čtvrtletí roku 2017 zvýšil o 1%, poprvé

za dva roky, z velké části založený na zemědělském sektoru. Pokles inflace (v květnu 3,6%, což je téměř desetileté minimum), pokrok v rozpočtových reformách a dosud pomalé oživení hospodářské činnosti by mělo vést k postupnému snižování úrokových sazeb. Snižování makroekonomické nerovnováhy a obnovení důvěry v odvětví průmyslu a služeb by měly zvýšit investice. I přes klesající inflaci a opatření z února 2017 umožňující zaměstnancům, kteří rezignovali nebo byli propuštěni před 31. prosincem 2015, čerpat ze svého záručního fondu práce (FGTS), bude pravděpodobně nadále trpět vysokou mírou nezaměstnanosti, o jeden procentní bod od začátku roku (13,6% v prvním čtvrtletí)(Deloitte, 2016).

Tabulka 1 Makroindikátory

Indikátor	2016	2017	2018	2019	2020
Real GDP growth	-3.6%	0.5%	1.9%	2.1%	2.2%
Consumer price inflation	8.7%	4.3%	4.5%	4.7%	4.5%
Exports of goods fob (USD)	\$184	\$197	\$197	\$206	\$216
Imports of goods fob (USD)	\$139	\$151	\$163	\$178	\$191

Zdroj: The Economist Intelligence

Další strukturální reformy mají významný potenciál k podpoře růstu. Snižování nákladů na dodržování předpisů a zkrácení způsobených roztržitým systémem nepřímých daní v Brazílii by pro podniky znamenalo téměř okamžité snížení nákladů a mohlo by být dosaženo konsolidací všech nepřímých daní do jedné obecné daně z přidané hodnoty. Navíc snížením překážek mezinárodního obchodu by se snížily náklady na dovážené vstupy a posílily by se pobídky ke zvýšení produktivity. Nedávné rozhodnutí zmírnit pravidla pro místní obsah je jedním z kroků směrem ke snížení obchodních překážek, které však zůstávají v mezinárodním srovnání vysoké. (OECD, 2016).

Daň z příjmů právnických osob: Kombinovaná sazba daně z příjmu právnických osob v Brazílii na rok 2017 je 34% Daň se skládá ze základní daně ve výši 15%.

Existuje také 10% přírůstek za roční příjmy přesahující 110 000 dolarů. Dalších 9% je přidáno na sociální příspěvek na čistý zisk (Deloitte, 2017).

Mercosur

Mercosur (v portugalské: Mercosul) byla tvořena čtyřmi jihoamerickými zeměmi, konkrétně Argentinou, Brazílií, Paraguayem a Uruguayem v roce 1991 a od té doby fungoval jako regionální dohoda o volném obchodu. Po přidružení dalších členů, jakými jsou Bolívie, Chile, Kolumbie, Ekvádor a Peru Mercosur byla rozšířena s ohledem na rozsah její práce. Mercosur nyní se zajímá o obchodní politiku, otázky regionální politiky a politiku trhu práce. EU poskytla a nadále poskytuje značnou finanční podporu integraci v rámci Mercosuru (European Commission, 2017).

Sociální faktory

Hospodářský a sociální pokrok Brazílie v letech 2003 až 2014 zvedl 29 milionů lidí z chudoby a nerovnost výrazně klesla (koeficient Gini se ve stejném období snížil o 6,6 procentního bodu, z 58,1 na 51,5). Úroveň příjmů nejchudších 40% populace vzrostla v letech 2003 až 2014 v průměru o 7,1% (v reálném vyjádření) ve srovnání se zvýšením příjmů o 4,4% pro celou populaci. Zdá se však, že míra snížení chudoby a nerovností stagnuje od roku 2015.

Přes dosažené výsledky v oblasti snižování chudoby za poslední desetiletí zůstává nerovnost na vysoké úrovni. Po dosažení univerzálního pokrytí v primárním vzdělávání nyní Brazílie usiluje o zlepšení kvality a výsledků systému, zejména na úrovni nižšího a vyššího sekundárního vzdělávání (The World Bank, 2017).

Brazílie má také vážné problémy s trestnou činností. Se zhruba 23,8 vraždami na 100 000 obyvatel, běsnění, loupeže, únosy a násilnost gangů jsou běžné. Policejní brutalita a korupce jsou rozšířené. V reakci na to brazilská vláda zřídila Ministerstvo spravedlnosti v červnu 2004 národní síly veřejné bezpečnosti (FNPS), aby jednalo v nouzových situacích v době krize (OSAC, 2017).

Technologické faktory

Podle průzkumu Institutu pro statistiku o inovativních výrobních podnicích UNESCO v roce 2014 je 85% brazilských firem stále ve fázi získávání strojů, zařízení a softwaru, které jim umožní inovovat. Mezi ostatními zeměmi skupiny BRICS (Ruská

federace, Indie, Čína a Jižní Afrika) se procento pohybuje mezi 64% a 71%. Přibližně 17% brazilských firem provádí výzkum ve srovnání s 19% ruských firem, 35% indických firem, 54% firem z Jižní Afriky a 63% čínských firem. Mnohem vyšší procento firem uvádí vlastní výzkum a vývoj v Kostarice (76%), Argentině (72%), Mexiku (43%), El Salvadoru (42%), Ekvádoru (35%). Pouze 6% brazilských výrobních firem spolupracuje s univerzitami na vývoji inovativních produktů a procesů, což je nižší poměr než v Mexiku (7%), Kolumbii (11%), Argentině a Kubě (15%) a v Kostarice.

Inovační aktivita byla v Brazílii v letech 2008 až 2013 podle průzkumu firem brazilským geografickým a statistickým institutem (IBGE). Průzkum v roce 2013 zahrnoval všechny veřejné a soukromé firmy v odvětví těžby a transformace, jakož i firmy v odvětví služeb zahrnující technologii. Pokles inovací byl nejvíce patrný v telekomunikacích, a to jak ve výrobě zboží (-18,2%), tak ve službách (-16,9%). Zdá se, že největší společnosti snížily své inovační aktivity o největší rozpětí mezi roky 2008 a 2011. Mezi podniky s 500 a více zaměstnanci se podíl osob podílejících se na vývoji nových produktů snížil z tohoto období na 54,9% na 43,0%. Srovnání inovačních průzkumů IBGE v letech 2004-2008 a 2009-2011 ukazuje, že krize v roce 2008 měla negativní dopad na inovační aktivity většiny brazilských firem. "Od roku 2011 se ekonomická situace v Brazílii dále zhoršila, zejména v průmyslu. Lze tak očekávat, že další inovační průzkum v roce 2018 bude v Brazílii vykazovat ještě nižší úroveň inovační aktivity.

Jedním z důvodů poklesu veřejných a soukromých investic do výzkumu je zpomalení hospodářství. Po dosažení maximálního růstu 7,5% v roce 2010 se ekonomika zpomalila před poklesem do recese v roce 2015 (růst o 3,7%). Vláda byla nucena přijmout úsporná opatření a nyní je méně schopna sbírat příjmy prostřednictvím sektorových fondů, neboť zisky společnosti jsou v mnoha čtvrtletích nižší. Průmyslová produkce se mezi listopadem a prosincem 2014 snížila o 2,8% a během celého roku o 3,2%. Nejnovější údaje naznačují, že období 2014-2015 může být pro průmysl nejhorší roky v desetiletích, zejména pro subsektor transformace zpracovatelského průmyslu."

Kořeny tohoto problému však prohlubují hlouběji než současná recese. Dlouhodobá politika nahrazování dovozu Brazílie chránila produkty vyráběné místně od

zahraniční konkurence a odrazovala místní podniky od toho, aby investovaly z velké části do výzkumu a vývoje, neboť soutěží pouze s podobnými neinovačními společnostmi působícími v rámci stejného protekcionistického systému. Důsledkem této politiky byl postupný pokles podílu Brazílie na celosvětovém obchodu v posledních desetiletích, zejména pokud jde o vývozy průmyslových výrobků. Tento trend se v posledních letech dokonce zrychlil. Mezi rokem 2004 a 2013 poklesl podíl vývozu ze 14,6% na 10,8% HDP, a to navzdory boomu komodit, který nelze vysvětlit výhradně nepříznivým směnným kurzem (UNESCO, 2017).

Vládní výzkumné priority

Největší podíl vládních výdajů na výzkum a vývoj jde na univerzity, stejně jako ve většině zemí. Tato míra výdajů se v letech 2008 až 2012 mírně zvýšila z 58% na 61% celkových vládních prostředků na výzkum a vývoj. Mezi dalšími odvětvími je zemědělství příštím, a to v závislosti na významu odvětví pro Brazílii, druhou největší produkující potravinu na světě po USA. Produktivita zemědělství v Brazílii neustále rostla od sedmdesátých let kvůli většímu využívání inovativních technologií a procesů. Průmyslový výzkum a vývoj je třetí, po němž následuje zdravotnictví a infrastruktura, další sektory s podílem 1% nebo méně na vládních výdajích. S některými výjimkami je distribuce vládních výdajů na výzkum a vývoj v roce 2012 obdobná jako v roce 2000. Po prudkém nárůstu průmyslových technologií z 1,4% na 6,8% v letech 2000 až 2008 se jeho podíl na veřejných výdajích snížil na 5,9% v roce 2012. Podíl vědy a techniky v oblasti vesmíru (civilní) se v roce 2000 snižoval z výšky 2,3%. Výdaje na obranné výzkumy byly mezi roky 2000 a 2008 sníženy z 1,6% na 0,6%, ale od té doby vzrostly na 1,0%. Výzkum energie se také snížil z 2,1% (2000) na pouhých 0,3% (2012). Celkově se však zdá, že přidělování vládních výdajů na výzkum a vývoj je poměrně stabilní (UNESCO, 2017).

Regionální rozdíly

Brazílie je země s velmi rozmanitými úrovněmi rozvoje ve všech 27 státech. Jih a jihovýchodní regiony vykazují mnohem vyšší úroveň industrializace a vědeckého rozvoje než severní, z nichž některé zasahují do amazonského lesa a do povodí řek. Středozápad je brazilská zemědělská a hovězí hospodářská jednotka, která se v poslední době rychle rozvíjí. Největším příkladem tohoto kontrastu je jihovýchodní stát São Paulo. Domov k 22% (44 milionů) z 202 milionů obyvatel v zemi generuje

zhruba 32% HDP a podobný podíl průmyslové produkce země. Má také velmi silný státní systém veřejných výzkumných univerzit, který ve většině ostatních států chybí a je hostitelem dobře zavedené výzkumné nadace São Paulo. Stát São Paulo je zodpovědný za 46% GERD (veřejné a soukromé výdaje) a 66% podnikatelského výzkumu a vývoje. Je hostitelem deseti z 18 výzkumných univerzit v zemi (UNESCO, 2015).

Právní faktory

Právní předpisy, kterými se řídí obchodní činnosti v Brazílii, jsou v zásadě stanoveny federálními právními předpisy, avšak ústava umožňuje federální vládě přijímat nařízení týkající se určitých záležitostí souvisejících s podnikatelskými aktivitami, jako jsou daňové, finanční a ekonomické otázky, odpovědnost za poškození životního prostředí a spotřebitele. Pravomoc federální vlády se omezuje na přijetí základních pravidel v těchto otázkách, zatímco státy a federální okrsek mají pravomoc vydávat právní předpisy na doplňující základě v souladu s obecnými pravidly stanovenými federálními právními předpisy.

Brazílské právo definuje obchodních zástupců ("SR") jako jednotlivce (rezident v Brazílii) nebo subjekt, který ukládá objednávky od třetích osob a má nárok na provizi po ukončení prodeje. Brazílské firmy běžně používají SR jako externí prodejní sílu se sníženými povinnostmi a mzdami ve srovnání s pracovním poměrem. (UHY, 2015).

Ochrana práva

Zákon SR poskytuje obchodním zástupcům určitou smluvní ochranu. Většina ustanovení zákona o SR je považována za veřejnou politiku a brazilské soudy mají tendenci ignorovat jakoukoli volbu zahraničních zákonů upravujících dohodu o SR. Z toho důvodu je povinné, aby se SR zaregistrovala na úrovni státních orgánů u Rady pro obchodní zástupce ("Conselho Regional de Representantes Comerciais"). Jmenování SR nezávisí na schválení vládou. Dohoda SR může být písemná nebo ústní. Zákon SR upravuje v písemné formě určité závazné ustanovení v Dohodě o SR. Pro přehlednost jsou to: rozsah dohody, produkty zastupujícího zástupce, doba trvání dohody (tj. definitivní nebo neurčitá), území, na které se vztahuje, jakož i příslušná omezení, výlučnost nebo absence exkluzivity, výše provize a platebních

podmínek, a odškodnění při ukončení pracovního poměru. SR má nárok na minimální odškodnění stanovené v zákoně SR, jestliže hlavní povinný ukončí smlouvu na dobu neurčitou (nebo předčasně ukončí dohodu s určitým termínem) "bez příčiny" nebo jinak, pokud příslušná SR ukončí takovou dohodu "s příčinou".

Právní příčiny ukončení ze strany hlavního povinného jsou: nedostatečná péče ze strany obchodního zástupce při plnění hmotných a věcných smluvních závazků, jednání nebo činnosti orgánu, které nepříznivě ovlivňují obchodní postavení zmocnitele, neplnění závazku vyplývajícího ze smlouvy ze strany SR, odsouzení obchodního zástupce za trestný čin a vyšší moc. Svým pořadím zákon o SR rovněž stanoví určité právní příčiny ukončení ze strany SR. Pro snadnější zmínku jsou: omezení rozsahu činnosti SR v rozporu s dohodou nebo jakákoli změna zastoupení, která má za následek snížení průměrného zisku obchodního zástupce během předchozích šesti měsíců, přímého nebo nepřímého porušení exkluzivity (v případě exkluzivního jmenování), zneužívání cen, které poškozují schopnost SR vykonávat, neprovedení včasných plateb a vyšší moc (De Salvo Venosa, Rodrigues, 2017).

Odškodnění

Zákon SR upravuje následující povinné odškodnění SR v případě neurčitého termínu má SR nárok na odškodnění nejméně 1/12 (dvanáctina) všech provizí získaných během období dohody, nebo v případě určité lhůty bude mít SR nárok na odškodnění rovnající se měsíčnímu průměru získaných provizí, vynásobených jednou polovinou nevyřízených měsíců až do ukončení smlouvy. Po ukončení "bez příčiny" smlouvy na dobu neurčitou, která je platná po dobu delší než šest měsíců, musí strana, která smlouvu ukončí, také předložit nejméně třicetidenní předem písemné oznámení o ukončení smlouvy, nebo zaplatí částku rovnou 1/3 (jedna třetina) provizí získaných během tří měsíců před ukončením (Código Civil, 2002).

Distributoři

Odlišně od franšizantů a obchodních zástupců (nebo agentů), kteří mají nárok na určitou zvláštní právní ochranu podle brazilského práva, distributoři nejsou. Kromě několika aktivit neupravuje žádný vztah mezi řediteli a distributory v Brazílii. Smlouvy o distribuci nemusí být registrovány u žádné brazilské vládní agentury. Pravidla platná pro dohody o distribuci jsou pravidla platná pro smlouvy obecně.

Smluvní podmínky smluvních stran, na nichž se dohodly strany, tak ovládají jejich vztah. Z obchodního hlediska může být jmenování distributora výhodou pro hlavního povinného, jelikož jeho pohledávky budou prodávat distributorovi, nezávisle na vývoji klientely, stejně jako v obchodním zastoupení.

Odpovědnost

Brazilské zákony předpokládají obecnou normu odpovědnosti za porušení práva, která stanoví, že strana je odpovědná za náhradu škody, pokud porušuje práva jiné strany nebo právní předpisy. Distributor může skutečně mít nárok na náhradu škody nebo náhradu škody, pokud je distributorství ukončeno v rozporu s příslušnou smlouvou nebo s právy distributora (např. Předčasné ukončení bez důvodu v případě definitivních termínových smluv).

Požadavky na dovoz, registrace distributora, návrat a zpětný vývoz produktů

Brazilské orgány vykonávají určitou kontrolu nad dovozní cenou, aby zajistily, že deklarovaná hodnota bude v souladu s průměrnou cenou na trhu. Nadměrná faktura, dumping a podobné postupy jsou zakázány. Brazílie nakonec provádí určitý stupeň směnných kontrol. Obecně platí, že brazilští dovozci mohou zaplatit za dovoz pouze poté, co je registrován dovoz na Siscomexu a výrobek je vyčištěn v Brazílii (De Salvo Venosa, Rodrigues, 2017).

Společnost s ručením omezeným

Většina zahraničních investorů rozhoduje o založení společnosti s ručením omezeným. Zakládání takového právního subjektu je poměrně jednoduché a neexistuje povinnost, aby společnost s ručením omezeným zveřejnila roční účetní závěrky nebo změny stanovujících dokumentů.

Upsaný základní kapitál

V rozporu s tím, co platí v mnoha dalších zemích, neexistuje minimální požadavek na částku nezbytnou pro kapitál v rámci kvóty společnosti s ručením omezeným v Brazílii. Pokud se však společnost bude zabývat činnostmi, jako je dovoz a vývoz, základní kapitál musí mít určitou částku v závislosti na hodnotě zboží, aby rovněž umožnil dostatečný peněžní tok pro počáteční transakce.

Kroky pro registraci a licence

Existuje mnoho kroků v procesu založení společnosti v Brazílii a řada různých dokumentů musí být předkládána brazilským orgánům ještě předtím, než bude společnost konečně vytvořena. Nejdůležitější postupy a dokumenty jsou popsány níže. Během procesu podávání žádostí o vízum může advokátní kancelář, která se podílí na zakládání společnosti, požádat o další potřebné licence, jako je například dovozní licence nebo RADAR.

Certifikáty společnosti

Kvůli vlastnictví kvót v brazilské společnosti, která má být zřízena, a ke splacení kapitálu, musí být každý držitel kvóty registrován u brazilských federálních orgánů pro výběr a brazilské centrální banky. Před podáním žádosti o registraci musí každý držitel kvóty předložit potvrzení o registraci společnosti (pokud je držitelem kvóty společnost) a doklad o trvalé adrese a jménu své matky, jakož i kopii pasu (pokud je držitelem kvóty fyzická osoba).

Dovoz technických služeb bez dvojího zdanění (ADI 5/2014)

Interpretační deklaratorní zákon č. 5 (ADI 5/2014), přijatý brazilskou daňovou agenturou dne 20. června 2014, stanoví, že daňové zacházení za převody do zahraničí jako platby za technické služby a technickou pomoc (dovozní transakce technických služeb) nebo bez převodu technologií by měly zvážit dohody nebo úmluvy uzavřené mezi Brazílií a jinými zeměmi, aby se zabránilo dvojímu zdanění příjmů (daňové smlouvy). Brazílie a Česká republika mají dohodu o zamezení dvojímu zdanění (Worldwide-tax, 2017).

Požadavky na dovoz. Registrace distributora. Návrat a zpětný vývoz produktů.

Dovoz do Brazílie podléhá určitým požadavkům a kontrolám. Dovozci se musí zaregistrovat u brazilského orgánu pro zahraniční obchod. Jedná se o rutinní proces a taková registrace může být samozřejmostí. Pro každý dovoz musí brazilský dovozce deklarovat transakci prostřednictvím registrace na Siscomexu, systému, který zaznamenává a kontroluje transakce zahraničního obchodu, a které síť má orgán zahraničního obchodu, celní orgány a centrální banka Brazílie. Brazilské orgány vykonávají určitou kontrolu nad dovozní cenou, aby zajistily, že deklarovaná

hodnota bude v souladu s průměrnou cenou na trhu. Nadměrná faktura, dumping a podobné postupy jsou zakázány (Cristiano, 2008)

Environmentální faktory

Jako environmentální faktory bude popsána situace v brazilském zemědělství, protože jeho vývoj je spojen s prodejem zemědělských strojů.

Během posledních 25 let se odvětví zemědělství v Brazílii neustále rozrůstá a v roce 2015 dosáhlo obchodního přebytku ve výši 75 miliard dolarů, zatímco všechny ostatní sektory dohromady dosáhly deficitu ve výši 55 miliard dolarů. Ve stejném roce představovaly zemědělské produkty 46,2% celkového vývozu a 21,5% HDP podle ministerstva zemědělství, živočišné výroby a zásobování potravinami. Brazilské zemědělství je pro hospodářský výhled Brazílie životně důležité. Podle zprávy Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj a Organizace pro výživu a zemědělství do roku 2025 bude mít Brazílie největší přebytek potravin na světě a Jižní Amerika bude vést svět v regionálním přebytku potravin. Brazilští zemědělci stále vidí dobrou ziskovost plodin, protože plodiny se prodávají v dolarech, které zůstaly silné vůči brazilskému reálnému, a brazilské plodiny jsou stále více konkurenceschopné vůči zemědělskému průmyslu v USA. Tyto trendy jsou slibné po pomalém vývoji v roce 2016, kdy rostlinná výroba od roku 2015 poklesla o 12,3 procenta (USITC, 2015).

PESTLE analýza ukázala, že navzdory složité ekonomické a politické situace v Brazílii, naznačují prognózy, že země se postupně začíná překonávat krizi. V takové situaci obvykle slabší hráči opouštějí trh a existuje možnost obsadit část trhu, která byla uvolněna. V následující kapitole je představena společnost, která byla vybrána pro výzkum.

3.4 Analýza konkurence

Navzdory tomu, že současné době je počet potenciálních konkurentů snížen, existují klíčové společnosti, které mají velký podíl na daném trhu. Dále jsou uvedeny největší a nejvýznamnější z nich:

Kuhn Group je jedním z největších světových dodavatelů specializovaných zemědělských strojů pro obrábění půdy, sečení, hnojení, postřikování, údržbu

krajiny, seno a píče na sklizeň pícnin, lůžkoviny a krmení zvířat. Společnost byla založena v roce 1828 Josefem Kuhnem a v roce 1864 zahájila výrobu zemědělských strojů. V roce 1987 byl integrovaný výrobce zemědělských strojů Huard. Huard se specializoval na přímé osivo, pluh a kotoučové brány. V roce 2005 následovala akvizice brazilské společnosti METASA S / A, která se nachází na trhu se zaměřením na bavlnu, kukuřici a sóji.

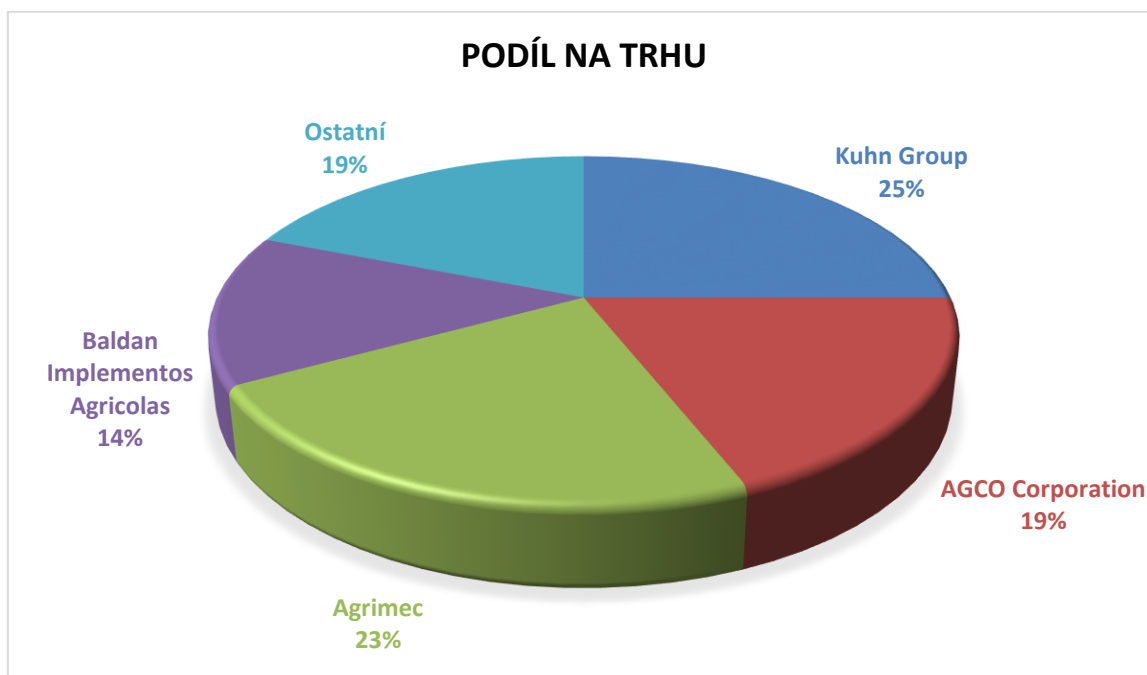
AGCO Corporation je americký výrobce zemědělských zařízení se sídlem v Dulutu, Georgia, Spojené státy. AGCO byla založena v roce 1990 a v dnešní době vyrábí veškeré vybavení používané k obrábění půdy, včetně kotoučů, kultivátorů a zařízení pro zpracování půdy a pro sečení zrna. Prostřednictvím rozsáhlé sítě více než 9 200 prodejců, které slouží více než 140 zemích, společnost AGCO vyrábí a distribuuje výrobky pod značkami AGCO, Ag-Chem, Challenger, Fendt, Gleaner, Hesston, Massey Ferguson, Valtra a White.

Agrimec Agro Industrial And Mechanical LTD je brazilská společnost založená v roce 1974 v obci Santa Maria, centrální oblast Rio Grande do Sul. Je jedním z největších výrobců zemědělských zařízení v Latinské Americe. Se silnou přítomností v pěstování rýže AGRIMEC v posledních letech rozšiřuje svou činnost v oblasti pěstování cukrové třtiny a jiných půdních plodin, jako jsou fazole a sójové boby. To umožnilo růst účasti na domácím trhu, vyjednávání nástrojů pro všechny regiony Brazílie. Značka AGRIMEC také překročila hranice a nyní vyváží do zemí Latinské Ameriky a afrického kontinentu.

Výrobní jednotka se nachází v průmyslové čtvrti Santa Maria v rozloze 67 000 m², 13 000 m² rozloze budovy se dvěma polními jednotkami (zkušebními farmami) umístěnými v okresech Passo de Troas a Pain.

Baldan Implementos Agrícolas SA. Společnost byla založena v 1928 a je prvním výrobcem disků pro pluh a brány v Brazílii. Společnost Baldan se nachází v moderním průmyslovém parku s rozlohou 256 000 m² a rozlohou 65 000 m². Je výrobcem zařízení určených pro pěstování půdy a výsadbu různých druhů plodin. Má produktovou řadu určenou pro pěstování cukrové třtiny a zemědělskou platformu pro sklizeň kukuřice.

Obrázek 5 Podíl na trhu



Zdroj: vlastní práce

Největší podíl na trhu má mezinárodní společnost Kuhn Group. Před dvěma roky společnost podepsala dohodu o akvizici společnosti Montana Indústria de Máquinas (jeden z předních výrobců samojízdných postřikovačů v Brazílii) čím upevnila své pozice na jihoamerickém trhu. Ostatní společnosti zatím mají menší podíl, než Kuhn Group.

4. Tržní příležitosti společnosti Farnet

Farnet a.s. je česká strojírenská společnost, která byla založena v roce 1992. Sídlo se nachází v České Skalici ve vzdálenosti 140 km od Prahy. Výrobní program společnosti Farnet je rozdělen do dvou divizí. Sekce zemědělských strojů se specializuje na vývoj a výrobu zemědělských strojů pro úpravu půdy a setí. Divize Oil & Feed Tech je předním světovým výrobcem a dodavatelem technologií zpracování olejnatých semen, rafinace a filtrace rostlinného oleje a vytlačování krmiva. Postupně vytváří prodejní síť partnerů, obchodních zástupců a prodejců, včetně servisních služeb a dodávek náhradních dílů (Farnet, 2017).

4.1 Historie

Společnost Farnet s.r.o. byla založena v roce 1992 a byla jen malá dílna s několika pracovníky. V tom roku také začala společnost vyrábět stroj předseťového zpracování půdy - Kompaktomat. V roce 1994 v rámci privatizačního procesu byla získána Společnost Ekostroj a.s. Farnet pak byl přesunut do nových prostor. Počet zaměstnanců v tom roku dosáhl 100. Byla také zahájena výroba radličkových podmiřáčů G/GX. V roce 1997 Farnet s.r.o. byla převedena na akciovou společnost Farnet a.s. a v roce 1999 byla certifikována podle standardu ISO 9001 (systém řízení jakosti). Po 6 letech v roce 2005 byla zavedena technologie ultra vysokopevnostních oceli eXtra STEEL – line. V roce 2009 zahájila společnost výzkum a vývoj ve spolupráci s vysokými školami a výzkumnými institucemi. V roce 2014 proběhly výrazné investice do rozšíření výrobních kapacit z využitím vysoce automatizovaných technologií, a v roce 2015 překročil Farnet a.s. hranice střední společnosti. Také v roce 2015 dosáhl počet zaměstnanců 300, byl spuštěn e-shop na prodej náhradních dílů, a byla vytvořena nová webová stránka společnosti. Poslední významnou událostí bylo v roce 2016 zahájení nového centra “Veda a výzkum”.

Také od svého založení společnost Farnet a. s. získal řadu významných ocenění. V roce 2015 byla společnost odminována pamětní medaile předsedy Krajského úřadu Královéhradeckého kraje. V roce 2014 a 2013 dostal si Farnet štikou českého

byznysu (Pike of the Czech business) od společnosti Coface Czech s.r.o. V roce 2013 obsadila společnost 3. místo v soutěže „Vývozní cena společnosti DHL Unicredit“ v kategorii „střední vývozce“ České republiky (Farmet, 2017).

4.2 Charakteristiky společnosti

Tabulka 2 Charakteristiky společnosti Farmet

	Rok 2014	Rok 2015	Rok 2016
Počet zaměstnanců	234	265	334
Čistý obrat	693 957	574 451	729 472

Zdroj: justice.cz

V současné době hlavními odbytišti strojů jsou Česká Republika, Francie, Polsko, Rusko, Německo, Ukrajina a Severní Amerika (USA a Kanada). V některých z nich je společnost představena pomocí obchodních zastoupení.

Tabulka 3 Podíly Farmet a.s. v obchodních zastoupeních

Název	Podíl na ZK k 31. 12. 2016, tis. Kč	Výsledek hospodaření po zdanění roku 2016
FARMET STK spol. s r.o.	20%	3 522
společnosti FARMET GROUP s.r.o.	100%	-2
FARMET-AGRO spol. s r.o.	100%	-2
OOO FARMET (Rusko)	100%	3
FARMET Canada Inc.	100%	434
FARMET USA Inc.	100%	-229

Zdroj: farmet.cz

Na základě dostupných údajů o společnosti je možné analyzovat její silné a slabé stránky, které v budoucnu pomohou určit její možnosti působit na Jihoamerickém trhu.

4.3 SWOT analýza

Jak bylo uvedeno dříve, SWOT analýza pomůže identifikovat silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby představené společnosti.

Tabulka 4 SWOT analýza

Silné stránky (strengths) <ul style="list-style-type: none">- velká zkušenost pro vstup do zahraničních trhů- společnost má dostatečnou úroveň finančních prostředků pro vstup na nový trh- společnost má statní podporu ve svých výzkumných projektech. Kvůli tomu má vysoký výzkumný a vývojový potenciál- výrobky s unikátními technickými řešení, z nichž mnohé jsou chráněny patenty- vysoký sortiment výrobků	Slabé stránky (weaknesses) <ul style="list-style-type: none">- neznámá značka pro nový trh- vzdálenost sídla společnosti do vybrané zemi
Příležitosti (opportunities) <ul style="list-style-type: none">- velký trh zemědělských strojů- nízká úroveň inovační aktivity na trhu- snížený po krize počet konkurentů- ekonomický růst zemi	Hrozby (threats) <ul style="list-style-type: none">- podpora tuzemských firem- obchodní sdružení Mercosur- pravděpodobnost nízké aktivity zákazníků- vysoká úroveň korupce- nestabilní politická situace- vysoká délka dodání zboží, vysoké logistické náklady- kontrola činnosti společnosti ve vzdáleném trhu

Zdroj: vlastní práce

SWOT analýza ukázala, že může vstup na Brazílský trh zemědělských strojů být pro Farnet atraktivním z několika důvodů:

Často velký trh předpokládá existenci velkého počtu konkurentů, ale kvůli nedávnému krizi je ten počet snížen. To by mělo usnadnit vstup na výše uvedený trh. Zatím nízká úroveň inovační aktivity potenciálních konkurentů je velkou výhodou pro Farnet, protože přítomnost výrobků, zahrnujících unikátní technické řešení a statní podpora výzkumných projektů společnosti pomůže zaujat pevnou pozici na novém trhu. Také je současný ekonomický růst Brazílie pozitivním faktorem, předpokládajícím zvýšení prodeje a zisku společnosti.

Avšak, existuje určitý počet hrozeb, které mohou stát docela závažným problémem pro realizaci zjištěných příležitostí. Zprvu je třeba uvést velkou vzdálenost sídla společnosti a výroby od cílového trhu, což s vysokou mírou pravděpodobnosti zhorší kontrolu činnosti, zvětší dobu dodání zboží a rozhodně i logistické náklady. Následující položkou je statní podpora tuzemských firem, což může společně s levnou pracovní silou přivést k závažné konkurenci pro Farnet. Také mají cenovou výhodou společnosti ze státu, které jsou členy obchodního sdružení Mercosur.

Další hrozbou pro Farnet je nestabilní politická situace v Brazílii. Táta realita ohrožuje budoucí expanzi firmy do jihoamerického trhu, protože mohou vzniknout další stížení pro dovoz zboží a služeb (jako příklad je zvýšení celních poplatků), a podmínky pro činnost cizích podniků (komplikovaná certifikace zboží, registrace právnické osoby). Také kvůli politické situaci existující se může ekonomický růst v státě změnit recesí.

Také existuje pravděpodobnost nízké aktivity zákazníků. Minulá ekonomická krize dotkla všech sfér a oblastí podnikání včetně zemědělství. V dnešní době ekonomika jen začala růst a její oživení může trvat déle, než se očekává.

4.4 STP analýza

Dalším krokem je provedení STP analýzy s cílem definovat oblasti trhu vybrat z nich ty nejatraktivnější pro vybranou společnost, a určit vlastní image značky.

Segmentace

Činnost společnosti na novém trhu bude zaměřena jen na B2B vztahy. S tohoto důvodu segmentace trhu bude provedena pouze ve dvou dimenzích: segmentace podle produktů, které vyrábějí potenciální zákazníci a geografická segmentace.

Segmentace zákazníků podle prvního faktoru zahrnuje takové kritérii jako výroba rýže, sóji, banánů, kávy, cukru, pomeranče, brambor, pšenice, ječmenu, kukuřice a fazole.

S pohledu geografické segmentace je možné rozdělit trh na 5 regionů: severní, severovýchodní, středozápadní, jihovýchodní a jižní region.

Targeting

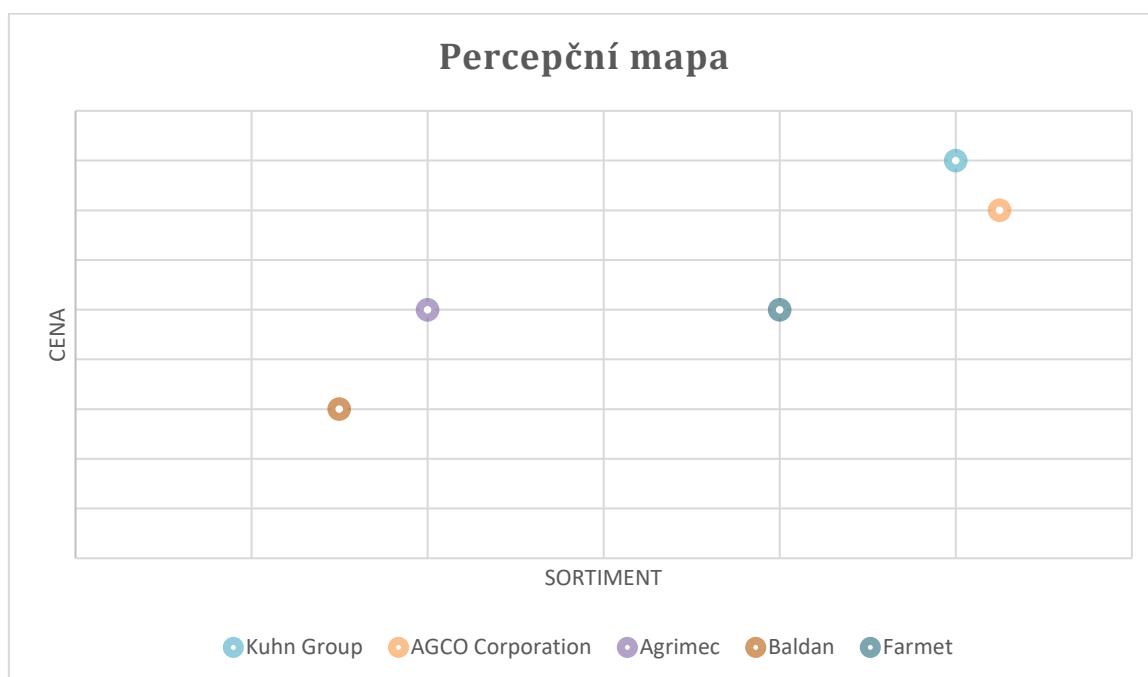
Hlavními segmenty jsou brazilské společnosti, které se zabývají výrobou sóji, pšenice, fazole, ječmenu a brambor v jižním a jihovýchodním regionu Brazílie. Daný výběr souvisí s tím, že společnost má široký sortiment kypřičů, kombinátorů a kultivátorů, které vyhovují zákazníkům pro výrobu výše uvedených užitkových rostlin. Lokace cílových zákazníků v jižním a jihovýchodním regionu byla vybrána, protože podíl na trhu výroby obilniny v těchto regionech sestavuje více než 70 procent od celkového množství. Také je v těchto regionech možné najít větší číslo potenciálních zákazníků než v ostatních oblastech.

Toto rozhodnutí je platné jen pro vstup na trh Brazílie. Při dalším rozvoji a expanzi společnost může rozšířit svou síť i do ostatních regionů.

Positioning

Všichni konkurenti vyrábějí spolehlivé zboží, ale ceny hlavních hráčů Kuhn Group a Agrimec Agro Industrial And Mechanical LTD jsou mírně vyšší, než u ostatních firem. Ceny produktů Baldan Implementos Agrícolas SA a AGCO Corporation jsou nižší než ceny prvních dvou konkurentů, ale mají mnohem menší sortiment zboží. Pro přehlednost je vytvořena mapa srovnává ceny a sortiment zboží hlavních konkurentů Farnet.

Obrázek 6. Percepční mapa



Zdroj: vlastní práce

Firma Farmet bude představena jako výrobce moderních, zahrnujících “know how”, vysokoefektivních zemědělských stroje za příjemnou cenu, z nichž každý zákazník může najít to, co potřebuje. Jeden z hlavních důrazů bude kladen na inovační technologie, které používá společnost ve svých výrobcích.

4.5 Výběr strategie vstupu na trh

Po získání informace o všech faktorech mikro a makroprostředí a s ohledem na zjištěné tržní příležitosti je třeba přijat další rozhodnutí o tom, jaký způsob vstupu na nový trh je pro společnost Farmet nejvhodnější. Také je důležité se vyhnout faktorům, které ohrožují realizaci vybrané strategie.

Avšak, takové existující hrozby, jakými jsou nestabilní politická situace a vysoká úroveň korupce nutí přistupovat k výběru strategie velmi opatrně. Jako první krok může být uzavřena smlouva o zastoupení s místním agentem, který má dobré místní znalosti a kontakty na cílovém trhu a v odvětví, může přivést k dobrému startu. Vstup do agentury nebo dohody o distribuci s brazilskou fyzickou nebo právní osobou může být užitečným prvním krokem k otestování místního trhu předtím, než se učiní větší závazek v případě, že vznikne správná příležitost. Je

třeba věnovat pozornost tomu, že dohody o zastoupení jsou silně regulovány ve prospěch agenta. Charakteristiky v obou případech není nutné založit brazilskou právnickou osobu a místní odpovědnost může vykonávat místní strana, takže tato možnost je rychlá a nenákladná. Avšak ne všichni agenti jsou spolehliví nebo pracují podle očekávání. Dobrá znalost místního zástupce nebo distributora je důležitá a před provedením jakékoli dohody by měla být provedena náležitá péče. Existují specifické zákony týkající se dohody o zastoupení, které je třeba vzít v úvahu. Tyto zákony mají tendenci chránit spíše agenta než hlavního povinného a v dohodách o zastoupení ukládají určité závazné pojmy. Použije se brazilské právo a zpravidla jsou splatné provize, a to i v případě, že agent nepřijímá tržby. Tyto dohody mohou být také obtížné ukončit a při ukončení smlouvy vyžadují podstatnou platbu agentovi. Poradenství je nezbytné pro brazilskou legislativu. Co se týče zdanění, na základě smlouvy o zastoupení by měl být konečný zákazník odpovědný za veškeré dovozní daně z produktů zakoupených a dovezených do Brazílie a hlavní povinný zaplatí všechny daně ve své zemi, kde je zapsán. Agent bude odpovědný za daně vybírané z jeho provize. Pokud příkazce poskytne služby mimo Brazílii, platby od brazilských klientů zahraničnímu zmocněnci budou v závislosti na jurisdikci zahraniční jistiny předmětem srážkové daně z příjmu ve výši 15-35%. V případě distribučních dohod by měl brazilský distributor odpovídat za veškeré dovozní daně z produktů zakoupených a dovezených do Brazílie od hlavního povinného a hlavní povinný zaplatí všechny daně ve své zemi, kde je zapsán.

Jak bylo řečeno, je výše uvedená strategie vhodná pouze pro začátek. Další penetrace na brazilský trh předpokládá změnu strategie. Při pokračování expanze bylo by racionálně vytvořit s existujícím nebo novým panterem společný podnik (joint venture). Použití společného podniku je dobrým způsobem, jak sdílet rizika a náklady na vstup na nový trh a využít zkušenosti na místní úrovni. Smluvní společný podnik může použít tradiční smlouvu o společném podniku nebo dohodu o konsorciu a zahraniční investor může uzavřít takovou dohodu buď prostřednictvím zahraniční, nebo brazilské společnosti založené v obchodním rejstříku. Nejrozšířenější struktura společného podniku zahrnuje vytvoření "brazilské limitady" (společnost s ručením omezeným), přičemž zisky, vlastnictví a kontrola jsou rozděleny mezi společné podniky v souladu s jejich příslušnými kvótami a dohodou

držiteli kvót. Další rozhodování budou záviset na tom, zda bude vstup na trh úspěšný nebo nebude.

Závěr

Cílem práce bylo definovat metody vyhledávání tržních příležitostí, a najít ty příležitosti pro vybranou českou společnost na trhu Jižní Ameriky. Pro realizaci cíle byla vybrána firma Farnet, protože je jedním z největších výrobců České republiky a má zkušenost obchodování na cizích trzích. Farnet a.s. se neustále vyvíjí po dobu 25 let a postupně proniká na mezinárodní trh. V současné době je penetrace do zahraničních trhů na úrovni dohod o obchodním zastoupení. Nicméně v případě Brazílie bylo rozhodnuto o rozvinutí expanze, vytvoření společného podniku s místním výrobcem a v případě úspěchu těchto akcí postupných zvýšení své přítomnosti na tomto trhu. Existuje na to několik důvodů. Brazílie nedávno prožila hospodářskou a politickou krizi. Pokles produkce byl zaznamenán v mnoha odvětvích, včetně zemědělství. V současné době dochází k ekonomickému růstu a v této souvislosti existuje příležitost obsadit část trhu zemědělských strojů. Za tímto účelem byly definovány schopnosti vybrané společnosti. Ukázalo se, že firma Farnet má vysoký potenciál především kvůli stabilnímu obratu a zisku. Důležitým je také statní podpora výzkumů společnosti a existence patentů pro inovační technologie, používané ve výrobcích. Přes to, že na trhu existují velké mezinárodní společnosti, výše uvedená příležitost pomohou společnosti obsadit místo na novém trhu. V případě prodloužení ekonomického růstu v Brazílii, bude Farnet schopen v budoucnosti nejen upevnit získaný podíl na trhu ale i ten podíl zvětšit.

Pokud jde o strategii proniknutí pro brazilský trh, je třeba po uzavření distribuční dohody co nejdříve analyzovat, jak dobře funguje společnost na trhu. Kvůli existenci sdružení volného obchodu Mercosuru bude Farnet znevýhodněn ve vztahu k místním podnikům. Pro udržení průměrné cenové hladiny, je pravděpodobně třeba snížit zisk z prodeje v tomto regionu. Při sloučení s místní společností však tato bariéra zmizí. Proto se navrhuje, aby rozhodnutí o "joint ventures" bylo provedeno co nejdříve. Ale je nezbytně mít na paměti, že současně se zvýší rizika a potřeba investic. Následující marketingový výzkum a analýza výkonnosti společnosti by proto měly být prováděny co nejdříve. Po řádně provedených akcích se bude možné rozvíjet na jednom z největších trhů zemědělských strojů.

Seznam literatury

Agriacorp, [online], 2013, <http://www.agriacorp.com/market.asp?id=10>

American Marketing Association, [online], 2013,
<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

ANDERSON, E., GATIGNON, H.: Modes of entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, 1986, vol. 17, no. 3, s. 1-26

BARUA A., Brazil: Yearning for the good times, *Global Economic Outlook*, Q2 2016, [online], 2016, <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/economy/global-economic-outlook/2016/q2-brazil.html>

BLAŽKOVÁ M.: *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN: 978-80-247-1535-3

Brazil Double Taxation Prevention Treaties, [online], 2017, http://www.worldwide-tax.com/brazil/brazil_double_taxation_agreements.asp

CÓDIGO C.: *Código Civil*, Imprensa Nacional, 2002

Cristiano R.: *Sociedades limitadas*, São Paulo Malheiros, 2008, ISBN 8574209023

DE SALVO VENOSA S., RODRIGUES C: *Direito empresarial*, São Paulo Atlas, 2017, ISBN 978-85-970-0925-5

European Commission, Europe's social dimension: President Juncker and Prime Minister Löfven present way forward after the Social Summit, [online], 2017,
http://europa.eu/rapid/press-release_MEX-17-4982_en.htm

Farmet: [online], *Představení společnosti*, 2017,
<https://www.farmet.cz/cs/predstaveni-spolecnosti>

Global Demand for Agricultural Equipment to Reach \$208 Billion. [online], 2014, [cit. 6. srpna 2014]. url: <https://www.farm-equipment.com/articles/10687-global-demand-for-agricultural-equipment-to-reach-208-billion>

GOODNOW, J. & HANSZ, J.: Environmental Determinants of Overseas Market Entry Strategies, [online], 1972, <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490740>

HARZING A.W.: Acquisitions versus greenfield investments: international strategy and management of entry modes, Strategic Management Journal, [online], 2002, http://www.statistica.unimib.it/utenti/p_matteo/lessons/RM/Article1.pdf

HUMPHREY A.: SWOT Analysis for Management Consulting. SRI Alumni Newsletter. SRI International, [online], 2005, <https://www.sri.com/sites/default/files/brochures/dec-05.pdf>

International Monetary Fund, [online], 2016, <http://www.imf.org/external/datamapper/PCPIPCH@WEO/VEN>

JOHANSSON, J.K.: International alliances: Why now? Journal of the Academy of Marketing Science, 1995, s.301-304

KOTLER, P.: Marketing podle Kotlera. Jak vytvářet a ovládnout nové trhy.

Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-010-4

KOTLER P., ARMSTRONG G.: Principles of marketing. 12th ed. Upper Saddle River, N.J: Pearson/Prentice Hall, 2008. ISBN 9780136132370

KOTLER P., ARMSTRONG G.: Principles of Marketing, 13th ed., Pearson Prentice Hall 2009. ISBN 10: 0136079415

KOTLER P., KELLER K.L.: Marketing management 12. vyd., Praha: Grada publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1359-5

KOTLER P., KELLER K.L.: A framework for marketing management. 4th ed. Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall, 2009. ISBN 9780136026679

MACHKOVA, H., KRÁL, P., LHOTÁKOVÁ, M. A KOL.: International marketing

ONKVISIT S., SHAW J.: International marketing: analysis and strategy. 4th ed. New York: Routledge, 2004. ISBN 0-415-31132-2

Organisation for economic cooperation and development, Brazil Policy Brief, [online], 2016, <https://www.oecd.org/social/brazil-improving-policies-to-reduce-inequality-and-poverty.pdf>

Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, nakladatelství Oeconomica 2010. ISBN 978-80-245-1643-1

PAN Y., TSE D.K.: The hierarchical model of market entry modes, Journal of International Business Studies, [online],

http://www.jstor.org/stable/155660?seq=1#page_scan_tab_contents

PORTER, M.: Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, c1980. ISBN 978-0-02-925360-1.

SMITH, M. J.: Contemporary communication research methods. Belmont, Calif.: Wadsworth Pub. Co., 1988. ISBN 978-0534086107

ŠTRACH P.: Mezinárodní management, Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 8024729873

SYMON G., CASSELL C.: Qualitative methods and analysis in organizational research: a practical guide. Reprinted. London, En: Sage, 1998. ISBN 9780761953517

The World Bank: Enabling the Business of Agriculture 2017, [online], 2017

<https://books.google.cz/books?id=vu8kDwAAQBAJ&pg=PT96&lpg=PT96&dq=indicators+for+import+selling++agricultural+equipment&source=bl&ots=J0b1TrvL1i&sig=LwHv17kclt0C4FasO9t7E45H7x8&hl=ru&sa=X&ved=0ahUKEwizo8zwlqvYAhVN6gQKHxw2D28Q6AEIOzAC#v=onepage&q=indicators%20for%20import%20selling%20%20agricultural%20equipment&f=false>

UHY: Doing business in Brazil, [online], 2015, <http://www.uhy.com/wp-content/uploads/Doing-Business-in-Brazil.pdf>

UNESCO: Brazil's sectorial funds on a mission to boost innovation, [online], 2017, http://www.unesco.org/new/en/member-states/single-view/news/brazils_sectorial_funds_face_challenges_in_their_mission/

United States International Trade Commission, Change in 2015 from 2014, [online], 2015, https://www.usitc.gov/research_and_analysis/trade_shifts_2015/brazil.htm

VERY P., SCHWEIGER D.M.: Journal of World Business, vol. 36, issue 1, 11-31, [online], 2001, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951600000523>

WAIŠOVA, Š.: Manuál exportéra. Jak analyzovat zahraniční trhy.

Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk 2014. ISBN 978-80-7380-539-5
167 s

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Anton Zhulin		
STUDIJNÍ OBOR	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	Tržní příležitosti českých firem na vybraném jihoamerickém trhu		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2018
POČET STRAN	61		
POČET OBRÁZKŮ	6		
POČET TABULEK	4		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Cílem diplomové práce byla identifikace tržních příležitostí českých firem na jihoamerickém trhu. V teoretické části byl definován pojem tržních příležitostí, byla provedena PESTLE analýza a průzkum trhu výrobních prostředků. V praktické části byla prozkoumána příležitost vstupu na jihoamerický trh české firmy Farmet a.s., která se zabývá výrobou zemědělské techniky a a také byla znázorněna nejvhodnější strategii tohoto vstupu.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Marketing, Strategie, Marketingový výzkum, PESTLE analýza, Vstup na trh		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Anton Zhulin		
FIELD	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
THESIS TITLE	Market opportunities of Czech companies in the selected South American market		
SUPERVISOR	doc. Ing. Jana Příkladová, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Management and Marketing	YEAR	2018
NUMBER OF PAGES	61		
NUMBER OF PICTURES	6		
NUMBER OF TABLES	4		
NUMBER OF APPENDICES	0		
SUMMARY	<p>The aim of this thesis was identification of market opportunities of Czech companies in the South American market. In the theoretical part the concept of market opportunities was defined, PESTLE analysis was provided and research of the market was conducted. In the practical part the opportunity to enter the South American market for the Czech company Farnet a.s, which deals with the production of agricultural equipment was explored and the most suitable strategy for this entering was shown.</p>		
KEY WORDS	<p>Marketing, Strategy, Marketing research, PESTLE analysis, Market entry</p>		
THIS THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			