

Česká zemědělská univerzita v Praze

Technická fakulta

Katedra využití strojů



Bakalářská práce

Obchodní potenciál prodeje strojů BEDNAR v USA

Josef Wirth

© 2024 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Josef Wirth

Obchod a podnikání s technikou

Název práce

Obchodní potenciál prodeje strojů BEDNAR v USA

Název anglicky

Business potential of selling BEDNAR machines in the USA

Cíle práce

Cílem práce je analýza možných forem vstupu společnosti BEDNAR FMT na trh v USA.

Metodika

Metody analýzy vybraného segmentu trhu – analýza zemědělství v USA, rozbor amerického trhu v segmentu strojů pro základní zpracování půdy a setí, určení atributů konkurenčního prostředí. Analýza současné prodejní struktury firmy. Návrh možné obchodní strategie prodeje strojů společnosti Bednar FMT.

Doporučený rozsah práce

cca. 30 stran

Klíčová slova

Zahraníční obchod, zemědělská technika, obchodní strategie

Doporučené zdroje informací

CIVÍN, Lubomír; ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA. *Teorie, politika a praxe mezinárodního obchodu*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2020. ISBN 9788021330627.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum : základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0219-6.

REUVID, Jonathan; SHERLOCK, Jim. *International trade : an essential guide to the principles and practice of export*. London: Kogan Page, 2011. ISBN 978-0-7494-6237-6.

SVATOŠ, Miroslav. *Zahraníční obchod : teorie a praxe*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2708-0.



Předběžný termín obhajoby

2023/2024 LS – TF

Vedoucí práce

Ing. Václav Novák, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra využití strojů

Elektronicky schváleno dne 25. 1. 2023

doc. Ing. Petr Šařec, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2023

doc. Ing. Jiří Mašek, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 24. 03. 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci " Obchodní potenciál prodeje strojů BEDNAR v USA " jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne datum odevzdání

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval panu Ing. Václavu Novákovi, Ph.D., za jeho trpělivost a ochotu při vedení této bakalářské práce. Nebýt něj, tato práce by nevznikla. Dále bych rád poděkoval členům společnosti BEDANR FMT s.r.o. za veškerou spolupráci a poskytnutí dat potřebných ke vzniku této práce, zejména pak Ondrovi Adamčíkovi, za ochotu a snahu pomoci v jakékoliv situaci i denní době.

Obrovské díky patří také mé rodině a nejbližším, kteří mi stáli po boku od samého začátku.

Obchodní potenciál prodeje strojů BEDNAR v USA

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou Spojených států amerických. Teoretická část se podrobněji soustředí na zemědělství a s ním spojenou zemědělskou technikou. V rámci tohoto trhu byla provedena analýza vybraných výrobců zemědělské techniky z kategorie secích strojů a strojů pro základní zpracování půdy.

Ve vlastní části práce jsou, na základně dat získaných prostřednictvím literárních a internetových zdrojů navrženy nejvýhodnější metody budování obchodní a servisní sítě na trhu, možné strategie pro vstup společnosti na trh a plán pro prvních pět let na trhu. Na základě konzultací se zaměstnanci společnosti BEDNAR FMT s.r.o. byly pro prvotní vstup na trh vybrány tři stroje, které by mohly svým využitím na trh nejlépe proniknout.

Spojené státy americké mají vysoký obchodní potenciál. Ve vybraném odvětví zemědělské techniky se jeví jako velice zajímavý a lukrativní trh s příznivou budoucností. Po prvotním zavedení značky BEDNAR na trh by se produktové portfolio mohlo rozšířit o další stroje, například stroje podporující technologie strip-till a no-till, které mají do budoucna vysoký potenciál z důvodu stále důležitějším bojům proti erozi, která sužuje především oblast Středozápadu.

Klíčová slova: Zahraniční obchod; Zemědělská technika; Obchodní strategie; Spojené státy americké

Business potential of selling BEDNAR machines in the USA

Abstract

This bachelor thesis deals with the analysis of the United States of America. The theoretical part focuses in more detail on agriculture and related agricultural technology. Within this market, an analysis of selected manufacturers of agricultural equipment in the category of seed drills and basic tillage equipment has been made.

In the actual part of the thesis, based on the data obtained through literature and internet sources, the most advantageous methods of building a sales and service network in the market, possible strategies for the company's market entry and a plan for the first five years in the market are proposed. Based on consultations with the employees of BEDNAR FMT s.r.o., three machines were selected for primary market entry that could best penetrate the market.

The United States of America has a high business potential. In the selected agricultural machinery sector, it appears to be a very interesting and lucrative market with a prosperous future. After the primary market introduction of the BEDNAR brand, the product portfolio could be expanded to include other machines, such as those supporting strip-till and no-till technologies, which have high potential for the future due to the increasingly important erosion control battles that plague mainly the Midwest.

Keywords: Foreign trade; Agricultural technology; Business strategy; United States of America

Obsah

1 Úvod.....	1
2 Cíl práce a metodika	2
3 Teoretická východiska	3
3.1 Ekonomická situace	4
3.1.1 Rozložení pracovních sil v zemědělství.....	5
3.1.2 Program H-2A.....	6
3.2 Rostlinná výroba	7
3.2.1 Kukuřičný pás	8
3.2.2 Pšeničný pás.....	9
3.2.3 Bavlníkový pás	10
3.3 Konkurenční výrobci zemědělské techniky	11
3.3.1 John Deere	11
3.3.2 Case IH	11
3.3.3 DEGELMAN INDUSTRIES LP	12
3.3.4 HORSCH Maschinen GmbH.....	12
3.3.5 KUHN SAS.....	12
3.3.6 LEMKEN GmbH & Co. KG	13
3.3.7 VÄDERSTAD AB.....	13
3.3.8 AMAZONEN-WERKE H. DREYER SE & Co. KG.....	13
3.4 Možnosti vstupu na zahraniční trh	14
3.4.1 Vývoz produktů	14
3.4.2 Společné podnikání.....	15
3.4.3 Přímá zahraniční investice	15
3.5 Charakteristika společnosti BEDNAR FMT s.r.o.....	16
3.6 Výrobní závod společnosti BEDNAR FMT s.r.o.	16
3.7 Nejvýznamnější trhy obchodního roku 2021/2022	17
3.7.1 Francie	17
3.7.2 Česká republika.....	18
3.7.3 Polsko.....	18
3.7.4 Litva.....	19
3.7.5 Rumunsko	19
3.7.6 Ukrajina	19
4 Vlastní práce	20
4.1 Návrh budování obchodní a servisní sítě	20
4.1.1 Výhradní distribuce.....	20

4.1.2	Obchodní zastoupení.....	21
4.1.3	Přímé zastoupení.....	21
4.2	Návrh strategie vstupu na trh.....	22
4.2.1	Strategie Texas.....	22
4.2.2	Strategie Severní Dakota a Minnesota.....	23
4.3	Plán prvních pěti let vstupu na trh.....	25
4.4	Volba strojů pro vstup na trh.....	27
4.4.1	Diskové podmiítače.....	28
4.4.2	Dlátové pluhy/Podrýváký.....	29
4.4.3	Univerzální secí stroje.....	31
5	Závěr.....	33
6	Seznam použitých zdrojů.....	35

Seznam obrázků

Obrázek 1:	Státy USA.....	3
Obrázek 2:	Struktura zaměstnanců v rostlinné produkci ve fiskálním období 1991-2020....	6
Obrázek 3:	Mapa pěstitelských zón.....	7
Obrázek 4:	Průměrné roční teploty států kukuřičného pásu v °C.....	8
Obrázek 5:	Průměrné roční teploty států pšeničného pásu v °C.....	9
Obrázek 6:	Průměrné roční teploty států bavlníkového pásu v °C.....	10
Obrázek 7:	Strategie využívané při vstupu na zahraniční trh.....	14
Obrázek 8:	Schéma strategie Texas.....	23
Obrázek 9:	Schéma strategie Severní Dakota a Minnesota.....	25

Seznam tabulek

Tabulka 1:	Porovnání diskových podmiítačů konkurenčních výrobců.....	28
Tabulka 2:	Porovnání diskového podmiítač BEDNAR a navržení ceny.....	29
Tabulka 3:	Porovnání podrýváků konkurenčních výrobců.....	30
Tabulka 4:	Porovnání podrýváků BEDNAR a navržení ceny.....	30
Tabulka 5:	Porovnání univerzálních secích strojů konkurenčních výrobců.....	31
Tabulka 6:	Porovnání secího stroje BEDNAR a navržení ceny.....	32

1 Úvod

Zemědělství se stalo v lidských životech velice důležitou součástí již před dávnými časy. Jeho počátek se odhaduje kolem roku 10 000 před naším letopočtem. Pro jeho uplatnění však bylo třeba usazení, do té doby, kočovných sběračů a lovců. Společně s pěstováním rostlin se rozmohla také domestikace zvířat, která byla později využívána i pro polní práci. Důsledkem postupného zdokonalování a usnadňování zemědělství je rozvoj dalších řemesel, který výrazně napomohl vývoji člověka.

Během sedmnáctého a osmnáctého století nastala v Evropě takzvaná Druhá zemědělská revoluce. Používané nástroje byly značně vylepšeny, stejně tak jako celková organizace zemědělství. V důsledku toho došlo k zvýšení produktivity zemědělství a nárůstu stupně urbanizace.

Velice významným se stal rok 1827, kdy dva bratřenci – Václav a František Veverkovi z Rybitví u Pardubic učinili vynález ruchaďla. Tento nástroj dokázal obrátit půdu tak, aby se spodní odpočatá půda dostala na povrch a svrchní vyčerpaná naopak pod ní. Jednalo se o první krok k moderním zemědělským strojům. Od té doby došlo k dalšímu značnému vývoji zemědělských strojů. Z důvodu dopadu na životní prostředí v podobě půdní eroze, či například zanechávání uhlíkové stopy upouští zemědělci od náročné orby a začínají využívat bezorebné technologie, které vyžadují používání nových strojů.

Hlavním motivem rozvoje zemědělství se v dnešní době potřeba navýšení produkce potravin, pro neustále se zvětšující populaci, na neustále se zmenšujících zemědělských plochách. Dalším faktorem jsou postupně měnící se klimatické podmínky – častější a delší období sucha, zvyšující se průměrné roční teploty. Nevyvíjí se však jen využívané stroje, ale i samotné postupy farmářů. Z hlediska inovování strojů je pro výrobce klíčové předvídání a reagování na nastávající změny.

V dnešní době je trh se zemědělskou technikou silně konkurenční. Celosvětově na něm figuruje mnoho výrobců. Díky tomu, že v každé zemi se liší podmínky pro zemědělství (například průměrné roční teploty, srážky, druh půdy či upřednostňované postupy jejího zpracování) je trh s nabízenými stroji velice rozmanitý.

2 Cíl práce a metodika

Hlavním cílem této bakalářské práce je navržení strategie pro vstup společnosti BEDNAR FMT s.r.o. na americký trh. Na základě analýzy zemědělství Spojených států amerických, provedené v teoretické části práce, byly tyto strategie navrženy dvě. Provedená analýza vychází z literárních a internetových zdrojů, zahrnuje ekonomickou situaci země a rozložení pracovních sil v zemědělství. Dále je součástí analýzy charakteristika nejvýznamnějších zemědělských oblastí, které jsou nejčastěji uváděny v různých zdrojích.

Jedním z dílčích cílů práce je navržení nejvhodnější metody budování obchodní a servisní sítě na americkém trhu. Tento návrh vychází z analýzy metod vybraných konkurenčních výrobců zemědělské techniky v kategorii secích strojů a strojů pro základní zpracování půdy. Dalším faktorem při návrhu byla také analýza současných strategií společnosti BEDNAR FMT s.r.o. na nejvýznamnějších trzích za obchodní rok 2021/2022.

Vlastní práce dále obsahuje navržení plánu pro prvních pět působení na trhu. Tento plán vychází z plánu využívaného společností BEDNAR FMT s.r.o. při vstupu na nový zahraniční trh a z konzultací se zaměstnanci společnosti. Plán obsahuje hlavní cíle pro jednotlivé roky a dílčí kroky pro jejich plnění.

Poslední část vlastní práce se zaměřuje na stroje pro počáteční vstup na americký trh a navržení jejich možné ceny. Tyto stroje byly vybrány na základě interních dokumentů společnosti BEDNAR FMT s.r.o. obsahující množství prodaných strojů na nejvýznamnějších trzích roku 2021/2022. Jedná se také o stroje, které mají díky svému využití na daném trhu vysoký potenciál. Možná cena strojů byla navržena pomocí metody tvorby ceny dle konkurence, konkrétně dle odpovídajících strojů pěti vybraných výrobců zemědělské techniky, se kterými byly stroje porovnány.

3 Teoretická východiska

Spojené státy americké jsou federální republika složená z 50 států na území Severní Ameriky. Jediné dva geograficky oddělené státy jsou Aljaška, ležící těsně pod severním polárním kruhem, od ostatních států oddělena Kanadou a Havaj, ležící v Tichém oceánu. Rozpoložení jednotlivých států lze vidět v obrázku 1. Na jižní straně státy sousedí s Mexikem a přilehlým Mexickým zálivem, na severní pak s Kanadou. Východní hranici tvoří pobřeží Atlantského oceánu, ze západu ji pak uzavírá pobřeží Tichého oceánu. Rozloha 9 834 000 km² dělá tuto zemi třetí největší zemí světa. Celkový počet obyvatel činí 340 milionů. Hustota obyvatel tedy činí 35,4 obyvatel.km⁻². Hlavním městem USA je Washington D.C. s celkovým počtem 5,5 milionu obyvatel (Penrith, a další, 2009) (Matz, 2008).

Obrázek 1: Státy USA



Zdroj 1: <https://ontheworldmap.com/usa/usa-states-map.html>

3.1 Ekonomická situace

USA se pyšní nejsilnější ekonomikou na světě. Díky tomu a síle domácí měny se obyvatelé těší v průměru nejvyšší životní úrovni, ze všech zemí světa. Jedná se však pouze o průměrnou hodnotu, jelikož rozdíly po celé ploše jsou znatelné.

Zhruba polovina celkové rozlohy USA se dnes využívá pro zemědělské účely, z celkové rozlohy je asi 20 % orné půdy. Celková produkce značně převyšuje domácí spotřebu, země se tedy řadí mezi nejsilnější vývozce potravin na světě. Značná modernizace, náročné pracovní podmínky a rozšíření zemědělské techniky způsobilo, že nyní v zemědělství pracuje pouze 2,5 % celkových pracovních sil. I přesto podíl USA na celkové světové zemědělské produkci činí asi 15 % (Elliot, 2017).

Vysoká produkce je zapříčiněna také intenzivním používáním průmyslových hnojiv. Za rok 2021 se Spojená státy americké umístily celosvětově na čtvrtém místě v celkové spotřebě hnojiv, a to za vedoucí Čínou, Indií a Brazílií. Za tento rok bylo v USA využito více než 18,3 milionů tun hnojiv. Pro porovnání za stejné období bylo využito v celé Evropské unii dohromady necelých 11 milionů tun hnojiv. Z pohledu veškerých hnojiv použitých na hektar však hodnota Spojených států amerických dosáhla 128,7 kg, což je o 20 kg na hektar méně než v České republice. Například v Číně toto množství dosáhlo 374,8 kg na hektar (knoema.com, 2023).

Značným nepřítelem hospodaření je zejména ve Středozápadní oblasti půdní eroze. Jak říká (Janeček, 2005 str. 10): „*Erozi lze charakterizovat jako přírodní proces, při kterém působením vody, větru, ledu, případně jiných činitelů dochází k rozrušování povrchu půdy a transportu půdních částic*“.

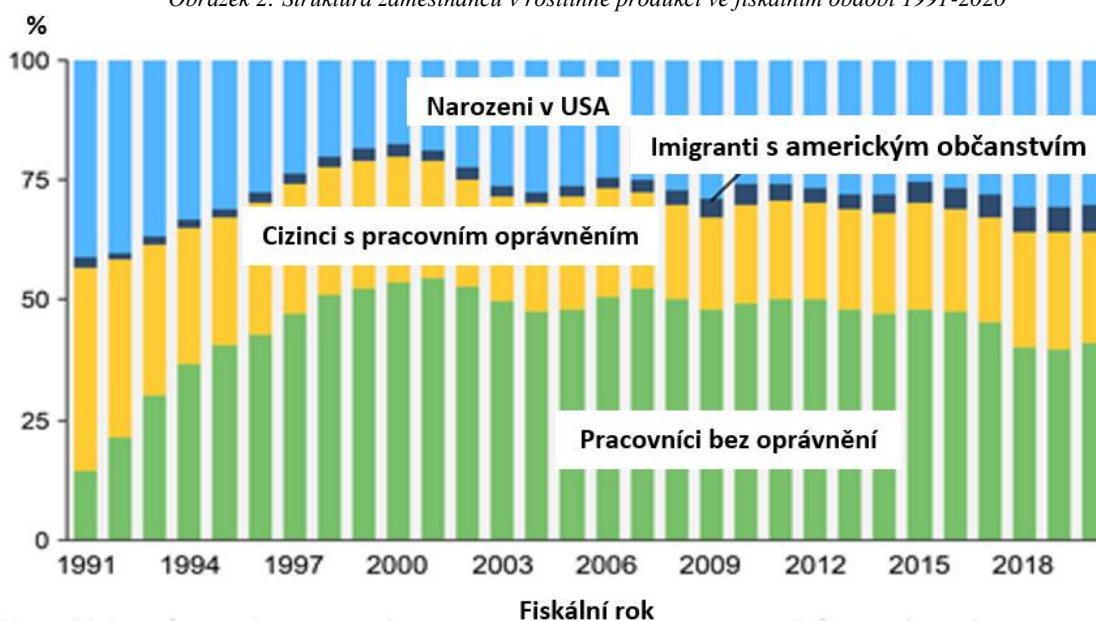
Oblast Středozápadu dlouhodobě tíží větrná eroze, značně rozšířená v důsledku rozsáhlého rozorávání travnatých ploch za účelem pěstování pšenice, v průběhu první světové války. Ze stejného důvodu došlo ke značné ztrátě půdního dusíku. Třicátá léta 20. století jsou označována jako období zvané Dust Bowl, v průběhu, kterého docházelo k obrovským prachovým bouřím. Během tohoto období došlo k odhadované ztrátě 1,1 miliard tun povrchové půdy z rozlohy okolo 41 000 hektarů. Odhaduje se tedy ztráta okolo 5 až 30 cm ornice. V reakci na tyto události začala americká služba National Soil Conservation Service aktivně pracovat na výzkumu a omezování eroze. Jako jedno řešení se ukázaly bezorebné nebo minimalizační procesy obdělávání půdy, které pomáhají snížit erozi, odtok půdy a také ztrátu živin z půdy. Další metodou je pěstování meziplodin,

kteří chrání půdu před vysycháním, větrem a zpevňují ji svými kořeny v čase, kdy by půda nebyla kryta hlavní plodinou. Jako vhodné krycí plodiny se používají obilniny, luskoviny nebo trávy, tyto plodiny dnes pokrývají okolo 5 % orné půdy na území Spojených států. I nadále však v oblasti středozápadu dochází k prachovým bouřím. V roce 2020 prošla bouře viditelná z vesmíru od Colorada až do Nebrasky a Kansasu (Janeček, 2005) (Toy, 2002).

3.1.1 Rozložení pracovních sil v zemědělství

Od roku 1950 docházelo, díky značné mechanizaci, k výraznému poklesu počtu pracujících v zemědělství. Pokles probíhal až do roku 1990, od kterého dále jsou počty poměrně ustálené. Pracovníky v zemědělství lze rozdělit do dvou skupin. Tou první jsou zemědělci samostatně výdělečně činní pracující na své farmě, společně s jejich rodinou a jinou neplacenou pracovní silou. Druhá skupina obsahuje zaměstnance, krátkodobě či dlouhodobě najaté na práci, dostávající odpovídající mzdu. Podle dat získaných z výzkumu Farm Labor Survey (FLS) provedeného společností National Agricultural Statistical Service (NASS) došlo v letech 1950 až 1990 k poklesu samostatně výdělečně činných zemědělců z počtu 7,60 milionů na stávající počet 2,01 milionu. U skupiny zaměstnaných pak z původních 2,33 milionu na 1,15 milionu. Výraznější pokles tedy nastal u samostatně výdělečně činných zemědělců. Výzkum dále ukazuje, že od roku 1991 do roku 2000 došlo k radikálnímu nárůstu zaměstnanců bez oprávnění (z 14 % na necelých 55 %). V letech 2018 až 2020 se počet zaměstnanců, narozených v USA pohyboval okolo 30 % z celkového počtu pracujících v zemědělství. Ve stejných letech stoupl podíl zaměstnaných imigrantů s americkým občanstvím na 6 % z celkového počtu. Postupný vývoj hodnot je znázorněn v obrázku 2 (farmers.gov, 2023).

Obrázek 2: Struktura zaměstnanců v rostlinné produkci ve fiskálním období 1991-2020



Zdroj 2: <https://www.ers.usda.gov/topics/farm-economy/farm-labor/> (přeložil: Wirth)

3.1.2 Program H-2A

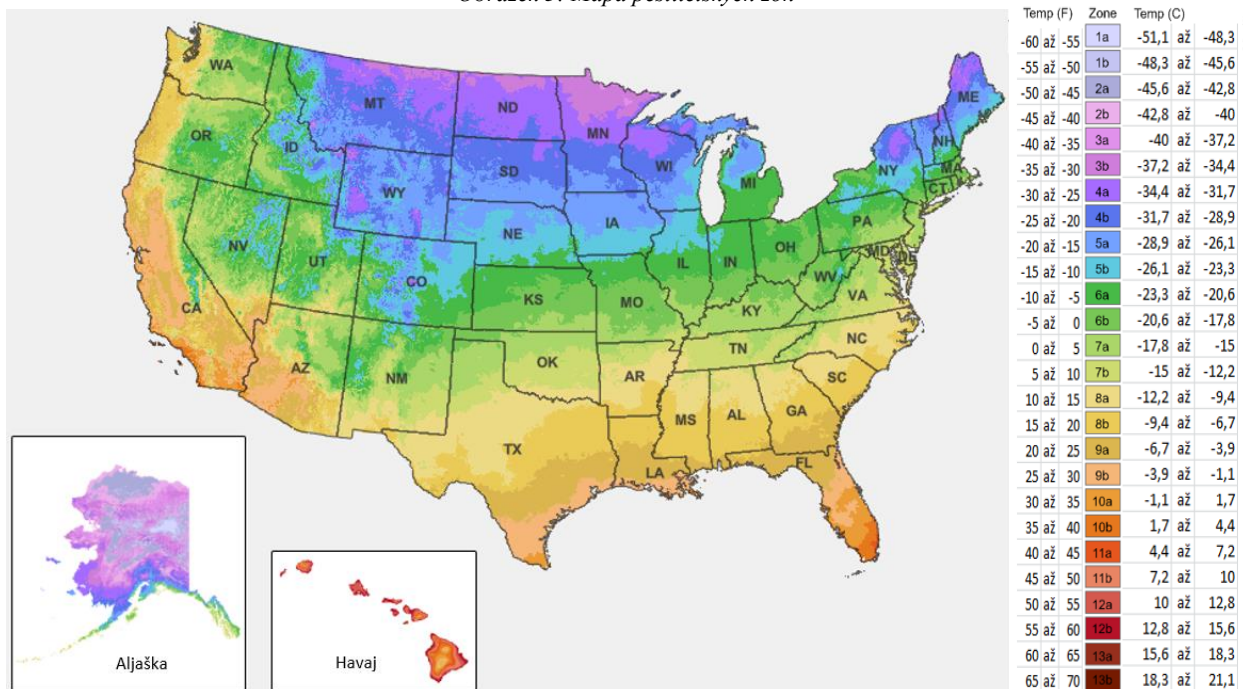
Program H-2A umožňuje zemědělcům, s nedostatkem pracovních sil najmout na sezónní práci osoby bez amerického občanství. Pro získání povolení musí nejprve zaměstnavatel prokázat, že se mu ani přes jeho aktivní snahu nepodařilo najmout osobu s americkým občanstvím. Povinností zaměstnavatele je uhradit zaměstnanci veškeré náklady na cestu a zajistit ubytování. Dále musí zaměstnanci vyplácet mzdu stejnou, nebo vyšší, než je vládou stanovena minimální mzda pro konkrétní stát. Pro rok 2023 byly nejvyšší minimální mzdy zejména v oblasti kukuřičného pásu, kde přesahovaly 17 amerických dolarů na hodinu. Na západním pobřeží, které vyniká pěstováním ovoce se minimální mzdy blížily 18 amerických dolarům na hodinu. Nejvyšší možnou minimální mzdu nabízí Aljaška, ve které je však zemědělství z důvodu podnebí náročné, a to 20,33 amerických dolarů na hodinu. Program se stává stále více využívaným. V roce 2005 na území Spojených států amerických legálně pracovalo v rámci programu H – 2A okolo 48 000 zaměstnanců. V roce 2023 se počet zaměstnanců pohyboval okolo 379 000 (Government Accountability Office, 2023).

3.2 Rostlinná výroba

Díky obrovské celkové rozloze se v jednotlivých částech Spojených států značně liší přírodní podmínky. Odlišné podmínky umožňují pěstování široké škály druhů rostlin, došlo však k výrazné regionální specializaci. Nejvýznamnější zemědělské území USA lze rozdělit do tří územních celků, podle nejvýznamnější pěstované plodiny – Kukuřičný pás, Pšeničný pás a Bavlníkový pás. Některé zdroje uvádí také pás rezavý, rozkládající se jižně od velkých jezer, ve kterém jde zemědělství ruku v ruce s průmyslem, který dodává potřebnou techniku. Tyto pásy nemají pevně dané hranice, většinou se tedy vyznačení jednotlivých pásů liší v závislosti na zdroji.

Dalším způsobem dělení je takzvaná mapa pěstitelských zón (Obrázek 3) uvedená na webu USDA (United States department of agriculture – Ministerstvo zemědělství Spojených států amerických), která rozděluje plochu Spojených států do několika pásem v závislosti na průměrné roční extrémní minimální zimní teplotě. V závislosti na této mapě lze dohledat, které zemědělské plodiny jsou pro danou lokalitu vhodné (farmers.gov, 2023).

Obrázek 3: Mapa pěstitelských zón

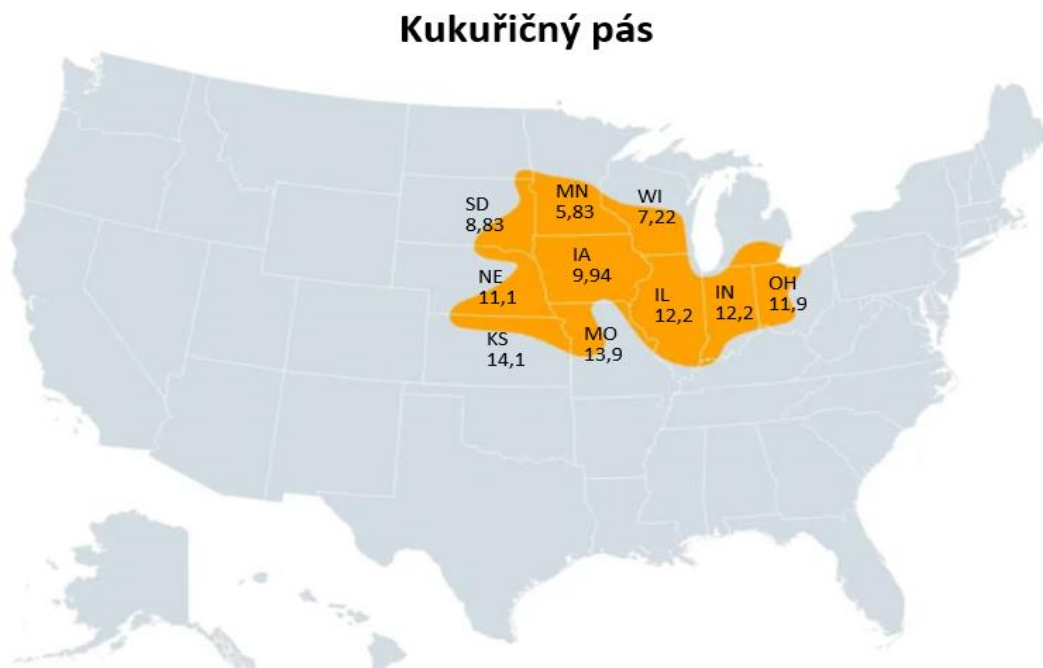


Zdroj 3: <https://planthardiness.ars.usda.gov/> (přeložil: Wirth)

3.2.1 Kukuřičný pás

Kukuřičný pás je oblast na středozápadě Spojených států, do kterého, jak je vidět v obrázku 4, se nejčastěji uvádí Iowa, Illinois, Indiana, Ohio, Nebraska, Kansas, Minnesota, Wisconsin, Jižní Dakota a Missouri. Dominantní plodiny v této oblasti jsou kukuřice a sója. Významnou roli však dnes hrají také další krmné obiloviny. Podle statistik je přibližně 60 % celkové americké kukuřice vypěstováno v Iowě, Illinois, Nebrasce, Minnesotě a Indianě. Roční úroda veškeré americké kukuřice představuje zhruba 30 % ročně vypěstované kukuřice po celém světě. Kromě úrodné půdy bohaté na organické látky, růstu kukuřice vyhovují také teplé noci a horké dny v kombinaci s dobře rozloženými srážkami v průběhu vegetačního období. Průměrné roční teploty jednotlivých států se pohybují v rozmezí 5,83 °C až 14,1 °C, konkrétní hodnoty jsou uvedeny v obrázku 4. Oblast kukuřičného pásu je jednou z mála anomálií na planetě, kde navzdory globálnímu oteplování došlo za posledních let k poklesu průměrných letních teplot. Přesný důvod vzniku této anomálie není známý, vědci ho přisuzují studeným proudům v Atlantském oceánu, nebo přítomnosti vyššího obsahu vodních par v atmosféře nad touto oblastí. V důsledku této anomálie se oblasti říká také U.S. Warming hole. Kombinace mírně snížených teplot a nárůstu srážek způsobila nárůst úrody kukuřice v rozsahu 5 až 10 %.

Obrázek 4: Průměrné roční teploty států kukuřičného pásu v °C



Zdroj 4: <https://www.agdaily.com/insights/major-regional-agricultural-belts-in-us/> (Doplnil a upravil: Wirth)

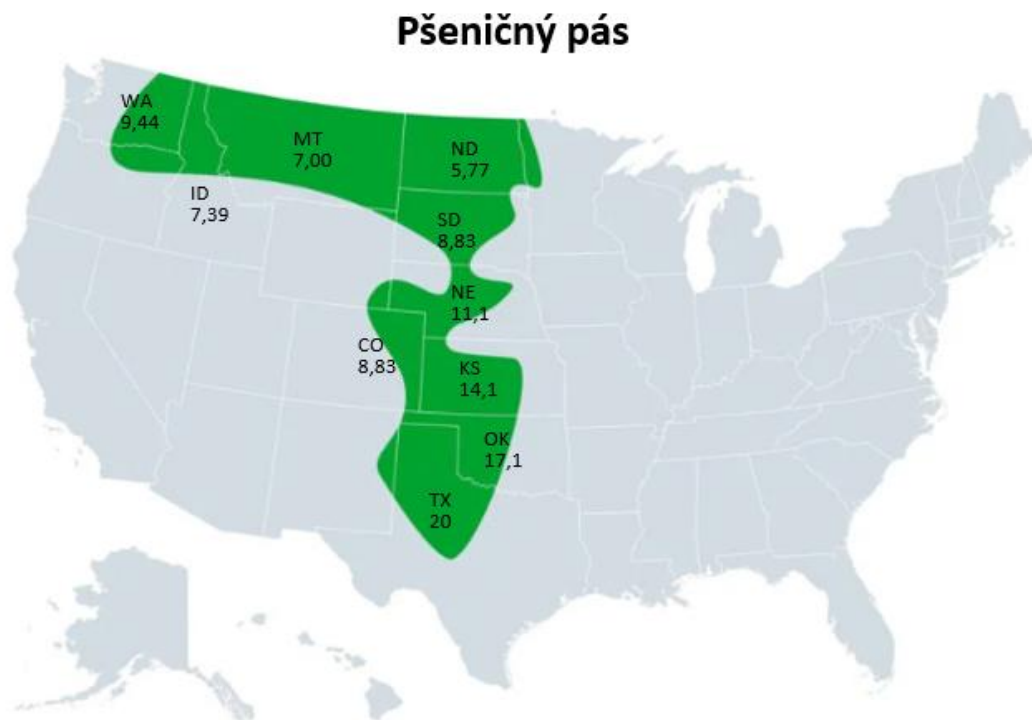
Do budoucna se však očekává, že anomálie postupně vymizí, teploty se začnou zvyšovat a úroda kukuřice poklesne (Britannica, 2023) (Boyce, 2023).

3.2.2 Pšeničný pás

Pšeničný pás je oblast rozkládající se převážně na Velkých pláních, sahající od kanadské Alaberty až po Texas. Dosahuje tedy délky okolo 2 400 km. Více než polovina půdy je zde orná. Jak je vidět v obrázku 5, do pšeničného pásu patří státy Washington, Idaho, Montana, Severní a Jižní Dakota, Nebraska, Kansas, Colorado, Oklahoma a Texas. V severní části pásu panují dlouhé a kruté zimy. Podmínky tak více vyhovují pěstování jarní pšenice. Naopak v jižní části, kde panují horká a suchá léta, je více pěstována pšenice ozimá. Kromě pšenice se v této oblasti pěstuje také ječmen, oves, řepka olejná a další plodiny.

Spojené státy americké jsou na pátém místě v žebříčku největších světových pěstitelů pšenice. Na celkové světové produkci se podílí šesti procenty, z čehož 58 % veškeré americké pšenice pochází z Kansasu, Severní Dakoty, Montany, Washingtonu a Oklahomy. Největším producentem je Kansas, který produkuje okolo 18 % celkové americké pšenice (Boyce, 2023) (Shvili, 2023).

Obrázek 5: Průměrné roční teploty států pšeničného pásu v °C



Zdroj 5: <https://www.agdaily.com/insights/major-regional-agricultural-belts-in-us/> (Doplnil a upravil: Wirth)

3.2.3 Bavlníkový pás

Oblast pěstování bavlny má ve Spojených státech historický význam. V několika jeskyních na území dnešního Mexika byly nalezeny známky o pěstování bavlny staré více než 7 000 let. Během objevení Ameriky roku 1492 našel Kryštof Kolumbus bavlnu rostoucí na Bahamských ostrovech. Na přelomu 16. a 17. století, za doby kolonií, se bavlna začala pěstovat na území dnešní Floridy a Virginie. Po občanské válce v druhé polovině 19. století se oblast pěstování bavlny rozšířila více na západ. Za oblast označenou na obrázku 6, zvanou bavlníkový pás se označuje území Virginie, Severní a Jižní Karolíny, Georgie, Alabamy, Floridy, Mississippi, Tennessee, Arkansasu, Louisiany a Texasu. Dnes jsou Spojené státy americké na třetím místě ve světové produkci bavlny, za Čínou a Indií, přičemž zhruba 75 % celkové americké bavlny pochází z Georgie, Mississippi Alabamy a Texasu, který v produkci značně dominuje. Kromě textilního průmyslu má bavlna své využití také ve výrobě oleje, kosmetiky či plastů (Britannica, 2023) (Shvili, 2023).

Obrázek 6: Průměrné roční teploty států bavlníkového pásu v °C



Zdroj 6: <https://www.agdaily.com/insights/major-regional-agricultural-belts-in-us/> (Doplnil a upravil: Wirth)

3.3 Konkurenční výrobci zemědělské techniky

Stejně jako v téměř každém odvětví, je dnes i na trhu zemědělských strojů konkurence velice výrazná. Pro každou společnost snažící se na trhu udržet je velice důležité znát svou konkurenci. Ve slabých stránkách konkurence je možné vidět příležitosti, které mohou být pro úspěch na trhu klíčové. Volba zákazníka spočívá ve subjektivním zvážení výhod a nevýhod produktů jednotlivých firem a následným výběrem produktu, jemu nejvíce vyhovujícího. Aspekty, které jsou pro některé zákazníky nevýhodou produktu, mohou být pro jiného výhodou a naopak. Nelze tedy jednoznačně určit, který produkt je globálně nejlepší.

3.3.1 John Deere

Za vznikem společnosti stojí kovář John Deere, narozený roku 1804 ve Vermontu. V roce 1837, po přestěhování do Illinois, zkonstruoval svůj první pluh s hladkým povrchem ze starého pilového kouče. Místním zemědělcům tak značně ušetřil práci na poli, jelikož na hladkém povrchu se tolik nedržela obdělávaná půda a nebylo tedy nutné tak často zastavovat práci. Později přesunul sídlo své rostoucí živnosti k břehu Mississippi, která svým proudem poháněla továrnu a zároveň výrazně napomohla rozšíření společnosti, díky umožněné lodní dopravě. Dnes má společnost John Deere roční zisk přes 52 miliard amerických dolarů a zaměstnává celosvětově více než 82 tisíc zaměstnanců. Zatímco v Evropě je tato společnost známá hlavně díky traktorům, kombajnům a zahradní technice, na americkém trhu nabízí i stroje pro zpracování půdy, secí stroje, sklízeče bavlny a další stroje. Ve Spojených státech amerických lze stroje této značky koupit na 2 173 pobočkách dealerů. Jejich nejvyšší zastoupení je v Texasu (155), Iowě (108) a Illinois (99) (deere.com, 2023).

3.3.2 Case IH

Vznik této společnosti se datuje do roku 1985, kdy došlo ke sloučení společnosti Racine Threshing Machine Works, založené roku 1842 J. I. Casem, se společností C.H. McCormicka International Harvester, vzniklou roku 1902 sloučením 5 společností. Vzniklá společnost se stala druhým největším výrobcem zemědělské techniky té doby. Prvním společně vyrobeným strojem se stal roku 1987 traktor Magnum. Významným pro společnost se stal rok 1995, kdy uvedli svůj software Advanced Farming Systems,

umožňující monitorovat pole satelitem. V roce 1999 došlo ke spojení se značkou New Holland Ag a vznikla mateřská společnost CNH Industrial. Stroje značky Case IH jsou na území Spojených států amerických k dostání v 709 pobočkách dealerů, z čehož nejvíce se jich nachází v Iowě (58), Illinois (49) a Texasu (45). Dnes má společnost své zastoupení ve 160 zemích světa, zaměstnává více než 40 tisíc zaměstnanců a dosahuje ročního zisku 34 miliard amerických dolarů. (caseih.com, 2023).

3.3.3 DEGELMAN INDUSTRIES LP

Tato rodinná společnost založená roku 1962 je pojmenována po svém zakladateli Williamu Degelmanovi. Hlavní sídlo se nachází v kanadské provincii Saskatchewan. Od původních strojů pro sběr kamení z pole, společnost rozšířila svou produktovou řadu o stroje pro zpracování půdy, sečení a rozprostírání píce, nebo také rozmetadla mrvy. Společnost zaměstnává pouze okolo 500 zaměstnanců ve svém výrobním závodě v kanadském městě Regina. Stroje této značky jsou zastoupeny ve Spojených státech amerických u dealerů na 206 pobočkách. Tato společnost byla zaměstnanci společnosti BEDNAR FMT s.r.o. označena jakožto nejzásadnější konkurence na americkém trhu (Degelman.com, 2023).

3.3.4 HORSCH Maschinen GmbH

Produkty značky Horsch jsou prodávány již od roku 1984, kdy byla tato rodinná společnost založena Michaelem Horschem. Hlavní sídlo společnosti se nachází v německém Schwandorfu. Mezi nejprodávanější produkty tohoto výrobce se řadí secí stroje, diskové podmítače a radličkové kypřiče. Sortiment této společnosti se neustále rozrůstá a v posledních letech se do nabídky zařadily také přesné secí stroje, či stroje pro chemickou ochranu plodin. Tato společnost zaměstnává více než 2 700 zaměstnanců a své produkty vyrábí ve výrobních závodech v Německu, Severní Dakotě, Číně, Rusku a nově i Brazílii. Ve spojených státech jsou stroje k dostání na 104 pobočkách dealerů (Horsch.com, 2023).

3.3.5 KUHN SAS

Za vznikem této společnosti stojí francouzský kovář Joseph Kuhn, který v roce 1828 začal vyrábět stroje pro živočišnou výrobu. Dnes jsou hlavními produkty této společnosti nejen stroje pro živočišnou výrobu, ale také stroje pro sklizeň píce, zpracování a osévání

půdy, či stroje pro chemickou ochranu plodin. V roce 2022 společnost KUHN SAS se svými dceřinými společnostmi zaměstnávala ve svých 7 výrobních závodech v Evropě a 5 v Americe více než 6 000 zaměstnanců. Tyto výrobní závody lze najít ve Francii, Nizozemsku, USA a Brazílii. Stroje značky KUHN jsou ve Spojených státech amerických k dostání na více než 200 pobočkách dealerů (Kuhn.com, 2023).

3.3.6 LEMKEN GmbH & Co. KG

Společnost Lemken byla založena již v roce 1780 zakladatelem Wilhelmmusem Lemkenem, řadí se mezi značky s dlouholetou tradicí. Na trhu se značka prosadila převážně díky značnému vývoji a výrobě pluhů. Dnes však společnost vyrábí také další stroje pro zpracování půdy, meziřádkovou kultivaci, či setí. Tato společnost vlastní 4 výrobní závody, v Německu, Nizozemsku a Indii, ve kterých zaměstnává přes 2 000 zaměstnanců. Ve Spojených státech americký jsou stroje značky Lemken k dostání na 182 pobočkách dealerů (Lemken.com, 2023).

3.3.7 VÄDERSTAD AB

Vznik společnosti Väderstad se datuje v roce 1962, kdy zakladatel společnosti Rune Stark začal vyrábět stroje pro zpracování půdy ve švédské vesnici Väderstad. Společnost ve svém produktovém portfoliu nabízí stroje pro zpracování půdy, univerzální či přesné secí stroje. Tyto stroje lze ve Spojených státech amerických zakoupit celkem na 73 pobočkách dealerů rozmístěných po území středozápadu. V roce 2022 společnost zaměstnávala celkem více než 2 000 zaměstnanců ve svých 4 výrobních závodech ve Švédsku, USA a Kanadě (Vaderstad.com, 2023).

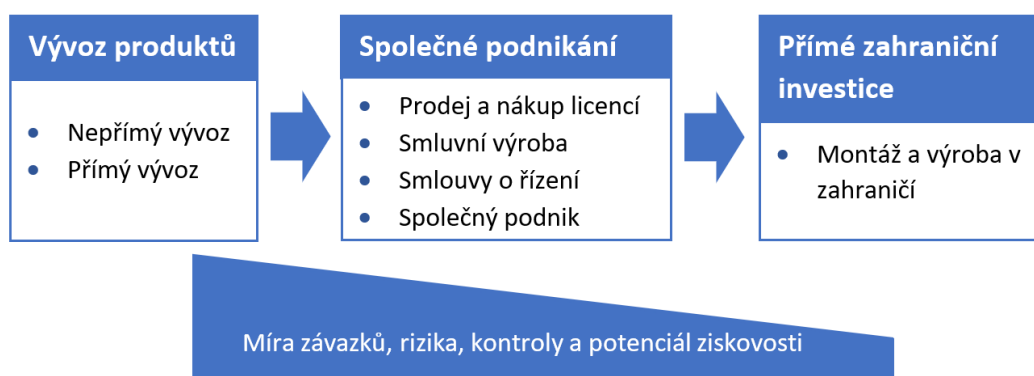
3.3.8 AMAZONEN-WERKE H. DREYER SE & Co. KG

Vznik této společnosti se datuje v roce 1833 v německém Osnaabrückeru. Tento rodinný podnik pod značkou AMAZONE celosvětově dodává stroje pro zpracování půdy, setí, meziřádkovou kultivaci a chemickou ochranu rostlin prostřednictvím obchodní sítě se 70 importéry. V USA lze stroje značky Amazone zakoupit na 98 pobočkách dealerů. Celosvětově společnost zaměstnává více než 2 000 zaměstnanců. Své produkty vyrábí v devíti výrobních závodech – v Německu, ve Francii, v Maďarsku a v Rusku (Dreyer, 2022).

3.4 Možnosti vstupu na zahraniční trh

Vstup na zahraniční trh je možný několika formami, přičemž každá představuje určitou míru zastoupení produktu na trhu. Na výběr má společnost formy od občasného prodeje výrobků ve formě vývozu produktů, přes intenzivnější společné podnikání až po přímé zahraniční investice. Každá metoda má své další možnosti a nese určitá rizika, potencionální zisk a potřebné úsilí. Jejich vztah ukazuje obrázek 7 (Kotler, 2004).

Obrázek 7: Strategie využívané při vstupu na zahraniční trh



Zdroj 7: Kotler, Armstrong (2004, s 756)

3.4.1 Vývoz produktů

Jedná se o nejjednodušší formu vstupu na zahraniční trh, která spočívá v prodeji zboží vyrobeného v tuzemsku na zahraničním trhu. Společnost se může rozhodnout pro vstup na trh vlastní silou – přímou distribuční cestou, nebo za využití zprostředkovatele – nepřímou distribuční cestou

Jak říká (Karlíček, 2018 str. 222): „Přímé distribuční cesty nevyužívají žádné distribuční mezičlánky. Firma tak vstupuje do přímého kontaktu se zákazníkem, a to zejména prostřednictvím svých vlastních prodejců, vlastních prodejen či provozoven a e-shopu“ Jedná se o nákladnější a investičně náročnější strategii, přímým kontaktem však společnost snáze buduje dobré vztahy se zákazníky, což je vhodné zejména při plánovaném dlouhodobém působení na trhu. Společnost může pro zaměstnance zabývající se exportem založit exportní oddělení, či pobočku v zahraničí, která může v budoucnu sloužit například pro předvádění zboží.

Při využití zprostředkovatele společnosti mizí nejen náklady spojené s výstavbou vlastní distribuční sítě, ale také starosti s dopravou a administrativou. Jedná se tedy o značně jednodušší způsob distribuce. Další výhodou je možnost rychlého stažení výrobků z prodeje a opuštění trhu (Karlíček, 2018).

3.4.2 Společné podnikání

Principem této formy vstupu na trh je uzavření partnerství s jinou společností, se kterou pak následně vyrábí, či prodává své výrobky. Jednou z metod je poskytnutí licence, tedy propůjčení ochranné známky nebo know-how. Nabyvatel licence na oplátku platí poplatek v podobě stanoveného procenta z tržeb. Druhou metodou společného podnikání je takzvaná smluvní výroba. Jedná se o vztah, ve kterém partner pro společnost vyrábí smluvené výrobky, či jejich části, které pak společnost sama prodává. Další metodou mohou být smlouvy o řízení, kdy společnost partnerovi propůjčí své know-how ohledně řízení podniku výměnou za poskytnutí výrobní či prodejní kapacity, nebo kapitálu. Ze strany řízené firmy často dochází k přenechání akcií řídicí společnosti. Tyto smlouvy se nejčastěji uzavírají u společností poskytující služby. Poslední metodou v této skupině je podle Kotlera a Armstronga založení společného podniku. K tomu může dojít nejen založením kompletně nového podniku dvěma či více společníky, ale také investicí do již stávajícího podniku, kterému například nestačí kapitál k uskutečnění cílů. Nese však riziko neshody podniků upřednostňovaných postupů, které může znamenat komplikace pro obě společnosti (Kotler, 2004).

3.4.3 Přímá zahraniční investice

Tato metoda představuje nejvyšší účast na zahraničním trhu. V případě že je zahraniční trh pro společnost dostatečně zajímavý a strategický, může investovat do vybudování vlastní výrobní infrastruktury. Výhodou tohoto kroku není jen snížení nákladů spojených s dopravou, ale například také potencionální zlepšení vztahů firmy s trhem, poskytnutí pracovních míst, či snazší možnost přizpůsobování výrobku konkrétnímu trhu. Nevýhodou mohou být vyšší náklady při budování infrastruktury, či kolísání měnových fondů (Kotler, 2004).

3.5 Charakteristika společnosti BEDNAR FMT s.r.o.

Společnost BEDNAR FMT s.r.o. byla založena pod obchodním názvem Strom Export s.r.o. roku 1997, dnešním majitelem, panem JUDr. Ing. Ladislavem Bednářem a jeho společníky. Zpočátku se společnost zaměřovala na export českých zemědělských strojů do zahraničí. Tehdy byla společnost Strom Export s.r.o. v roli takzvaného prostředníka mezi výrobcem zemědělské techniky a koncovým zákazníkem. Výraznou změnou se pak bylo zakoupení první vlastní výrobní haly v roce 2006, která je dodnes částí výrobního závodu v Rychnově nad Kněžnou.

Dalším výrazným milníkem pro společnost byl rok 2013, kdy se v důsledku odkoupení podílů ostatních společníků dosavadním majitelem panem JUDr. Ing. Ladislavem Bednářem, společnost přejmenovala na dnešní BEDNAR FMT s.r.o. Za 26 let své existence na trhu se společnost BEDNAR FMT s.r.o. výrazně rozšířila své působení do více, než 39 zemí světa, na všech kontinentech.

Již od založení se společnost BEDNAR FMT s.r.o. zaměřuje na výrobu a vývoj širokozáběrových strojů. Již v roce 2003 společnost vyrobila první stroj pro přípravu půdy o šířce 17 metrů. Dnes je společnost na trhu jedním z výrobců širokozáběrových strojů, se svou nabídkou strojů v rozmezí pracovního záběru od 1,75 do 18,4 metrů (bednar.com, 2023).

3.6 Výrobní závod společnosti BEDNAR FMT s.r.o.

Výroba většiny strojů BEDNAR probíhá v okresním městě Královehradeckého kraje, Rychnově nad Kněžnou. Celková plocha výrobních a skladovacích ploch činí v roce 2024 celkových 30 492 m². Výrobní závod v Rychnově nad Kněžnou se skládá z několika částí, a to: dvoupodlažní výrobní haly, výrobní haly, práškové lakovny, administrativních prostor, zázemí pro zaměstnance, poloautomatického skladu, dalších skladovacích prostor a expediční haly.

Díky neustále rostoucí poptávce po strojích značky BEDNAR, byla společnost v roce 2018 donucena udělat doposud největší investici do výrobního závodu. Byla vystavěna dvoupodlažní výrobní hala v Rychnově nad Kněžnou, která rozšířila celkovou výrobní plochu o 12 268 m². Spuštěním nové výrobní haly společnost započala také nový, takzvaný linkový systém, montáže strojů.

Dalším výrazným zvýšením efektivity výroby bylo spuštění nových informačních a řídicích systémů výroby. Vedoucí pracovníci a management společnosti tak získávají potřebné informace ohledně jednotlivých montážních linkách, informace pro plánování výroby, či potřebné pro efektivnější řešení vzniklých problémů. Společnost se tak dostala na současnou kapacitu výroby činící 5 000 vyrobených strojů ročně.

Základem výroby strojů BEDNAR je spolupráce s kooperanty, kteří pro společnost BEDNAR FMT s.r.o. vyrábí jednotlivé rámy a svařence jakožto základy pro zemědělské stroje. Dále společnost spolupracuje s dalšími dodavateli potřebných komponent, například pneumatik, elektronických a hydraulických systémů, dlát, radliček či disků (bednar.com, 2023).

3.7 Nejvýznamnější trhy obchodního roku 2021/2022

V obchodním roce 2021/2022 došlo k nárůstu prodeje na blízkých trzích, zejména pak na tom domácím. Stalo se tak díky válečnému konfliktu na Ukrajině, v závislosti na kterém společnost BEDNAR FMT s.r.o. ihned po jeho vypuknutí pozastavila veškeré spolupráce s Ruskem. Objednané stroje připravené na expedici do této destinace tak bylo možné prodat na jiných trzích. Podařilo se tak pokrýt veškeré ztráty, které hrozily ztrátou ruského trhu. Na ruském trhu dominovaly v prodeji zejména širokozáběrové diskové podmítače SWIFTERDISC a předseťové kompaktořady řady SWIFTER. Veškerá data potřebná k sestavení tohoto žebříčku byla získána prostřednictvím interních dokumentů společnosti BEDNAR FMT s.r.o., které byly poskytnuty zaměstnanci společnosti.

3.7.1 Francie

Na francouzském trhu společnost BEDNAR FMT s.r.o. figuruje již od roku 2013. Její stroje se zde prodávají pomocí sítě desíti lokálních distributorů po celé Francii. U řady z nich se jedná také o distributory strojů značky John Deere. V obchodním roce 2021/2022 prodeje na tomto trhu činily 9 % z celkového prodeje společnosti BEDNAR FMT s.r.o. Mezi nejprodávanější stroje na tomto trhu řadily dlátové pluhy TERRALAND, mulčovače MULCHER, diskové podmítače SWIFTERDISC a secí stroje řady OMEGA.

3.7.2 Česká republika

Česká republika je pro značku BEDNAR domácím trhem. Po celé zemi, s výjimkou regionu jižních Čech, jsou stroje značky BEDNAR zastoupeny společností STROM Praha, významným evropským importérem strojů značky John Deere. V jižních Čechách má pak prodej strojů BEDNAR na starosti společnost DAŇHEL AGRO, významný regionální prodejce strojů John Deere v jižních Čechách. Na Moravě jsou stroje značky BEDNAR distribuovány prostřednictvím společnosti Agroservis Trading Višňové. Obě tyto společnosti dnes obchodně spadají pod STROM Praha. Na českém trhu se mezi nejprodávanější stroje řadí předseťové kompakторы řady SWIFTER, diskové podmítače SWIFTERDISC, dlátové pluhy TERRALAND, či mulčovače MULCHER.

Na domácím trhu má společnost BEDNAR FMT s.r.o. dominantní postavení u velkých podniků. Tento trh je pro společnost důležitý také z důvodu spolupráce se zemědělci umožňující testování strojů a ověřování nových technologií. V obchodním roce 2021/2022 představoval prodej na domácím trhu 8,5 % z celkového objemu prodeje společnosti BEDNAR FMT s.r.o. K navýšení prodejů na domácím trhu pomohl také válečný konflikt na Ukrajině, který zcela vyřadil ruský trh a značně omezil trh ukrajinský.

3.7.3 Polsko

Na polský trh společnost BEDNAR FMT s.r.o. vstoupila v roce 2002. Její produkty zde zastupují regionální obchodní partneři, pokrývající vždy menší, regionální, území Polska z obchodního i servisního hlediska. Společnost by do budoucna ráda navázala spolupráci s většími obchodními partnery. Největší procento prodejů na tomto trhu tvoří dlátové pluhy TERRALAND, dosahující tržního podílu 25,4 %, dále pak předseťové kompakторы řady SWIFTER, diskové podmítače SWIFTERDISC a mulčovače MULCHER. Pro společnost BEDNAR FMT s.r.o. představovaly prodeje na tomto trhu 7,5 % z celkových prodejů za obchodní rok 2021/2022

3.7.4 Litva

Čtvrtým nejvýznamnějším trhem za obchodní rok 2021/2022 se pro společnost BEDNAR FMT s.r.o. stala Litva. Prodeje na tomto trhu představovaly 7,1 % z celkových prodejů. Společnost na tento trh dováží své stroje od roku 2008 a je zde zastoupena prostřednictvím obchodního UAB Agrokoncerno Technika, a to ve dvou pobočkách na území Litvy. Nejprodávanější stroje na tomto trhu jsou diskové podmítače SWIFTERDISC, secí stroje řady OMEGA a nesené hloubkové kypřiče FENIX.

3.7.5 Rumunsko

Na rumunský trh začala společnost BEDNAR FMT s.r.o. dovážet své produkty v roce 2007. Stroje jsou zde distribuovány prostřednictvím obchodního partnera IPSO Agricultura, který zaměstnává více než 500 zaměstnanců v 19 pobočkách po celém Rumunsku. Mezi nejprodávanější stroje na tomto trhu se řadí předseťové kompakторы řady SWIFTER, diskové podmítače SWIFTERDISC a secí stroje řady OMEGA. Za uplynulý obchodní rok 2021/2022 představovaly prodeje na rumunském trhu 5,1 % celkových prodejů a trh se tak stal pátým nejvýznamnějším trhem v tomto obchodním roce.

3.7.6 Ukrajina

Jedním z významných východních trhů je Ukrajina. Na tento trh začala společnost BEDNAR FMT s.r.o. distribuovat své stroje v roce 2006. Distribuci zde zařizuje pět autorizovaných obchodních partnerů - IN FORCE GROUP, LLC "NFM AGRO", LLC "Agroresurs", AMACO UKRAINE LLC, „Company LAN" LLC a Titan Machinery Ukraine LLC. Prodeje na ukrajinském trhu, v důsledku válečného konfliktu na Ukrajině, výrazně propadly, i tak podíl prodejů na tomto trhu dosahoval 4,8 %. Ze stejného důvodu bylo dočasně pozastaveno pojištění financování EGAP (jedná se o vývozní úvěr, který banka poskytne dovozci. Banka zaplatí vývozci za dovozce, který ji následně peníze splácí). Nejvíce oblíbenými produkty na tomto trhu jsou předseťové kompakторы řady SWIFTER, univerzální secí stroje OMEGA a širokozáběrové diskové podmítače SWIFTERDISC. Díky větší rozloze trhu a vysoké míře zemědělské činnosti by ukrajinský trh mohl být podobný tomu americkému.

4 Vlastní práce

Vlastní část této bakalářské práce se zaměřuje na návrh budování obchodní a servisní sítě, navržení možné strategie vstupu na americký trh a plánu pro prvních pěti let na trhu. Autor vychází z dat získaných v teoretické části práci. Dále jsou v ní navrženy tři stroje pro počáteční vstup na trh a návrh jejich ceny, určené metodou tvorby ceny dle konkurence.

4.1 Návrh budování obchodní a servisní sítě

Pro dosažení úspěchu a maximálních zisků na trhu je důležité správně zvolit metodu budování obchodní a servisní sítě, díky které bude společnost BEDAR FMT s.r.o. prodávat své stroje a služby zákazníkům. Na základě metod konkurence byly vybrány tyto možné strategie:

4.1.1 Výhradní distribuce

Výhradní distribuce je ze strany společnost BEDNAR FMT s.r.o. nejžádanější metodou. Spočívá ve vyhledání distributora s vlastní distribuční sítí, který získává výhradní právo prodávat stroje na daném trhu. Pro dosažení co nejvyšších zisků je vhodné vybrat co nejsilnějšího partnera, který svou sítí pokrývá co největší plochu trhu. V případě trhu velikosti Spojených států amerických to může být velice obtížné, je tedy vhodné vybírat maximální pokrytí zejména v zemědělských oblastech. Vysoká míra konkurence na trhu tento výběr také komplikuje. Distributor dále prodává stroje jedné značky, popřípadě stroje více značek, nekonkurující si svým produktovým portfoliem.

Největší výhodou této metody je pro společnost jednoduchost. Distributor se sám stará o dovoz a prodej strojů, propagaci značky na trhu, účastní se akcí a aktivně vyhledává zákazníky. Další zjednodušení nastává v sekci komunikace – společnost komunikuje pouze s jedním partnerem.

Hlavní nevýhodou pak je plná závislost na distributorovi a jeho distribuční síti. V případě že síť nepokrývá trh dostatečně společnost přichází o zisky a i slibný trh jako je ten americký tak nemusí být lukrativní. V tomto případě lze distributora využít jako mezičlánek, který stroje dále prodává lokálním distributorům, jejichž sítě dohromady trh pokrývají lépe (Civín, 2020).

4.1.2 Obchodní zastoupení

Jedná se o metodu, kdy společnost vyhledá na území amerického trhu několik menších regionálních dealerů, kteří mají vlastní regionální distribuční síť. Samotné vyhledání správných dealerů a veškerá následná komunikace je pro společnost složitější než u metody výhradní distribuce. V případě velikosti amerického trhu by na jeho pokrytí bylo třeba vyšší množství partnerů. Finální pokrytí trhu je pak lepší a zboží tedy zákazníkům dostupnější. Menší regionální partneři často nabízejí stroje vícero konkurenčních značek, zpravidla pak více prodávají stroje, které se snadněji prodávají, nebo jim z nich vychází vyšší provize, která je se společností předem domluvená. Marketingové aktivity zůstávají v režii společnosti, která by tak musela vynaložit vyšší úsilí, pro dosažení úspěchu na trhu, v podobě vyšší potřeby personálu a financí, potřeby znát a monitorovat trh.

Jednou z metod obchodního zastoupení je obchodní aliance se silným, na trhu již zavedeným výrobcem nekonkurenční techniky. Tuto metodu společnost BEDNAR FMT s.r.o. využívala na irském a anglickém trhu, kde spolupracovala se společností CASE IH. Tato spolupráce byla ukončena se začátkem roku 2024. Společnost CASE IH však, stejně jako společnost John Deere na americkém trhu sama nabízí secí stroje i stroje pro úpravu půdy, partnerství na tomto trhu by tak nebylo možné. Nabízí se tedy možnost dalších největších prodejců jako například Fendt a Massey Ferguson, kteří mají ve svém produktovém portfoliu také secí stroje, nebo společnost Claas (Kotler, 2004) (Fastline, 2023).

4.1.3 Přímé zastoupení

Při výběru metody přímého zastoupení by byla společnost nucena založit na území amerického trhu svou dceřinou společnost, která by dále distribuovala stroje přímo konečným zákazníkům. Tato metoda je pro společnost nejnáročnější, jelikož vyžaduje nalezení vhodných prostor, přijetí vyššího počtu nových zaměstnanců, ale také perfektní znalost trhu. Distribuce touto cestou je pro společnost nákladnější a omezená, pokud by však měla společnost na trhu vybudované dobré jméno a trh pro ni byl dostatečně lukrativní, může se jednat o nejlepší cestu, jak dlouhodobě dosáhnout nejvyšších zisků. V případě pokrytí trhu velikosti Spojených států amerických, byla by výstavba distribuční sítě velice nákladná a při prvotním vstupu na trh značně riskantní (Srpová, 2010).

4.2 Návrh strategie vstupu na trh

Pro úspěšný vstup na trh je pro společnost jedním z klíčových aspektů volba místa vstupu na trh. V případě trhu velikosti amerického může tato volba zmařit veškeré další snažení a rozhodnout tak o neúspěchu společnosti na daném trhu. Jako faktor vhodný pro výběr počátečního státu byla vybrána celková plocha orné půdy. Podle portálu Stacker.com je žebříček následující: Texas (11,833 mil. ha), Kansas (11,571 mil. ha), Severní Dakota (10,975 mil. ha), Iowa (10,811 mil. ha) a Illinois (9,686 mil. ha). V závislosti na tomto žebříčku byly vybrány tři možné státy a dvě odvíjející se strategie postupu rozšíření (Givens, 2022).

4.2.1 Strategie Texas

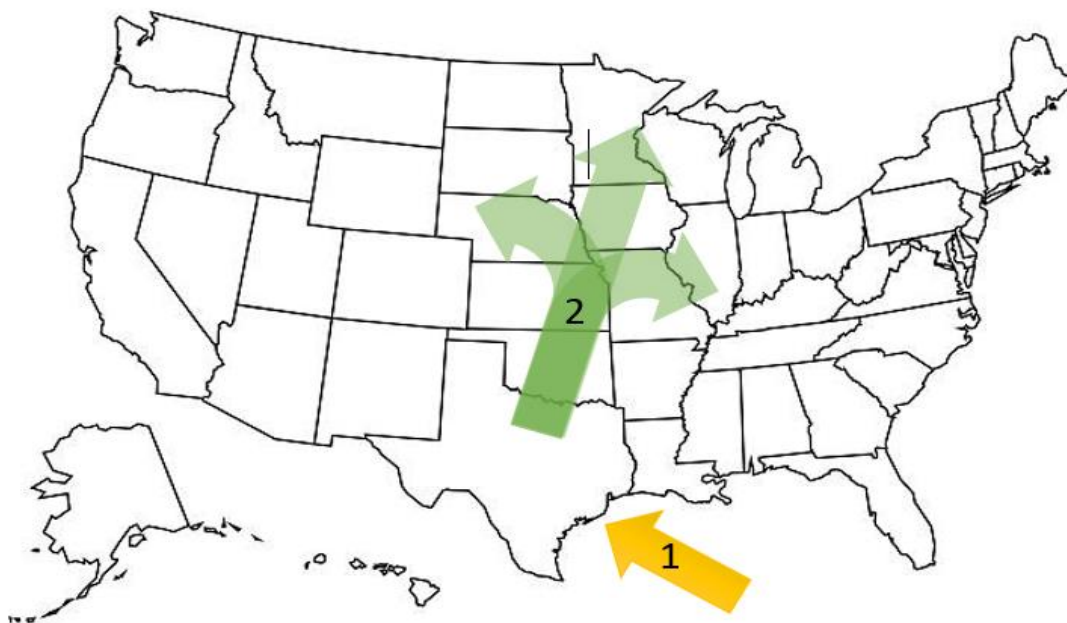
Texas je po Aljašce druhým největším státem Spojených států amerických s pevninskou rozlohou 676 587 km². Největší města státu Texas jsou Houston, San Antonio, Dallas, Austin a Fort Worth. Velká rozloha zapříčiňuje různé druhy půdy a odlišnosti velikosti průměrných ročních srážek, které se pohybují mezi 500 mm v oblasti Panhandlu a 1 100 mm na pobřeží. Nejvýznamnější plodiny pěstované v Texasu jsou bavlna, kukuřice, čirok a pšenice. Jsou pěstovány na více než 248 000 provozovaných farmách (Texas.gov, 2023).

Jako možný počáteční stát byl Texas vybrán díky své strategické pozici na pobřeží Mexického zálivu, která umožňuje lodní přepravu, z více než texaských 1 000 přístavů, přes Atlantický oceán. Například společnost Ameritrans Freight International na svém webu nabízí dopravu z několika evropských přístavů do přístavu Beaumont, poblíž Houstonu, či Corpus Christi ležící 400 km vzdušnou čarou jižněji. Cesta z Evropy trvá okolo dvou týdnů, v závislosti na zvoleném počátečním přístavu. Společnost nabízí přepravu ve dvou možných velikostech lodního kontejneru a to 20 stop (6 m x 2,5 m x 2,6 m), nebo 40 stop (12,2 m x 2,5 m x 2,6 m) (ameritransfreight.com, 2023).

Dalším příznivým ukazatelem je texaská rostoucí ekonomika, která v roce 2023 dosáhla hodnoty HDP 2,5 trilionu amerických dolarů. Tato hodnota oproti předchozímu roku vzrostla o 7,7 % a představovala 9,4 % z celkového HDP Spojených států amerických za tento rok. Texas je také známý díky nízkým daním a absenci daně z příjmu právnických i fyzických osob (Texas.gov, 2023).

Pro další postup rozšiřování, vyznačený v obrázku 8, se nabízí severně ležící státy, které patří do oblasti pšeničného pásu a zároveň dominují žebříčku států v rozloze orné půdy. Mohlo by se jednat o sousední Oklahomu a dále například Kansas, Nebrasku, Iowu, Severní a Jižní Dakotu. V této oblasti se také rozprostírá hustá železniční síť, která by mohla značně ulehčit přepravu strojů na větší vzdálenosti od Texaských přístavů.

Obrázek 8: Schéma strategie Texas



Zdroj 8: <https://www.helpforenglish.cz/article/2009062902-staty-usa-interaktivni-mapky> (Upravil: Wirth)

4.2.2 Strategie Severní Dakota a Minnesota

Druhá navržená strategie postupu, zobrazená v obrázku 9, vychází z přítomnosti společnosti BEDNAR FMT s.r.o. v Kanadě, ve které prostřednictvím dealerů společnost působí již od roku 2016. Z celkových 12 poboček dealerů na území Kanady, ve kterých jsou stroje značky BEDNAR k dostání, se 4 nachází vzdušnou čarou ve vzdálenosti do 100 km od hranic se Spojenými státy. Konkrétně 3 km od hranic Nového Brunšviku a Maine, 80 km Ontaria a New Yorku, 90 km Alerty a Montany a 100 km od hranic Manitoby a Severní Dakoty. Nejvzdálenější pobočka se pak od hranic nachází vzdušnou čarou něco přes 600 km (bednar.com, 2023).

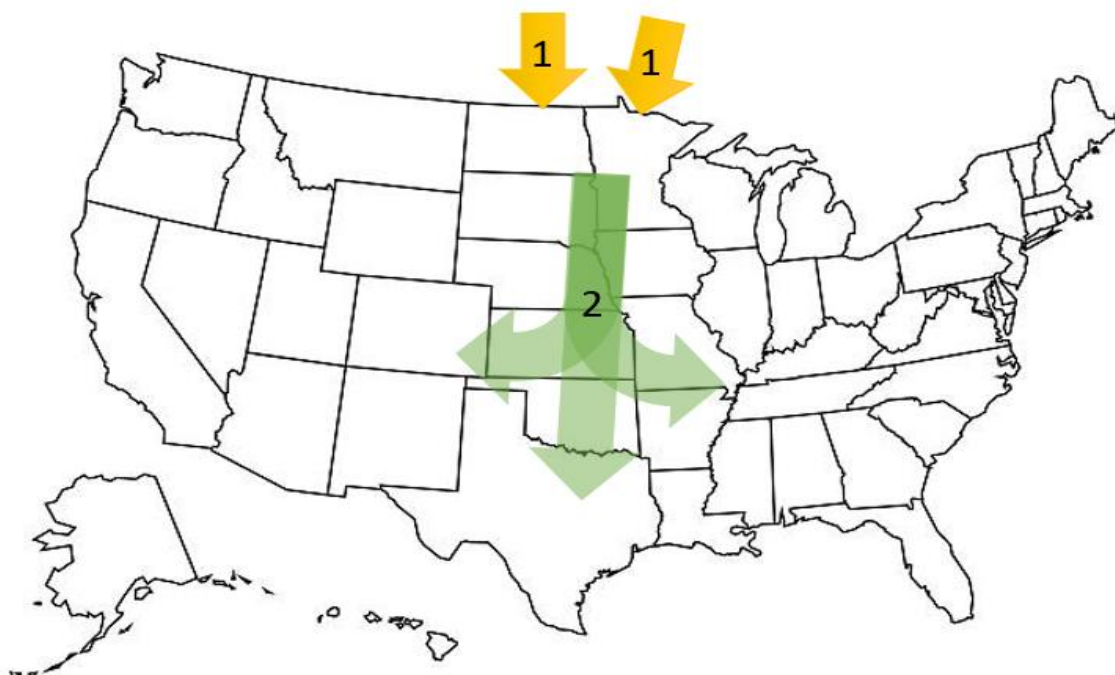
V závislosti na již zmíněném žebříčku států podle celkové plochy orné půdy byly pro tuto strategii jako státy pro vhodný počátek působení na trhu vybrány ze států sousedících s Kanadou státy Severní Dakota a Minnesota.

Stát Minnesota se s celkovou rozlohou orné půdy 9,086 mil. ha nachází na šestém místě žebříčku. Celková rozloha 225 181 km² ho činí dvanáctým největším státem ze Spojených států amerických. Hlavní město Saint Paul leží u východní hranice a přímo sousedí s Minneapolis, největším městem státu. Další největší města jsou Rochester, Boomington a Duluth. Za rok 2023 dosáhla ekonomika hodnoty HDP 472,8 miliard amerických dolarů, což představuje dvacátou nejvyšší hodnotu všech států USA za tento rok. Hodnota oproti předešlému roku stoupla o 4,1 %. Nejpěstovanější plodiny, pěstované na více než 67 000 farmách na kterých pracuje přes 112 000 farmářů, jsou kukuřice, sójové boby a pšenice (Minnesota.gov Portal, 2024) (farmers.gov, 2023).

Severní Dakota je s celkovou rozlohou 183 108 km² devatenáctým největším státem Spojených států amerických. Zhruba okolo 90 % této rozlohy se však využívá pro zemědělské účely. Převážně jílovitá, ale velmi úrodná půda je obhospodařovaná okolo 26 000 farmami. Nejčastěji pěstované plodiny jsou sójové boby, kukuřice, pšenice a oves. Hlavní město Bismarck je po Fargu druhým největším městem státu a společně s menším Grand Folks je jedním ze tří měst s počtem obyvatel vyšším, než 50 000. Ekonomika státu závisející nejvíce na těžbě ropy a zemědělství dosáhla za rok 2023 hodnoty HDP 55,1 miliard amerických dolarů. Jedná se šestou nejnižší hodnotu ze všech členů Spojených států amerických, dosáhla však oproti předchozímu roku nárůstu o 14 % (North Dakota.gov Portal, 2024) (farmers.gov, 2023).

Následující postup rozšiřování kopíruje první strategii a obsahuje stejné státy. Například tedy Jižní Dakotu, Iowu, Nebrasku, Kansas, Oklahomu a Texas. Pro rychlejší vstup na trh by bylo možno využít obou strategií a jít tak současně od Texasu na sever a od Kanady na jih.

Obrázek 9: Schéma strategie Severní Dakota a Minnesota



Zdroj 9: <https://www.helpforenglish.cz/article/2009062902-staty-usa-interaktivni-mapky> (Upravit: Wirth)

4.3 Plán prvních pěti let vstupu na trh

V závislosti na předchozích strategiích a plánech společnosti BEDNAR FMT s.r.o. při vstupu na nové trhy, byl sestaven pětiletý plán udávající hlavní cíle, jednotlivé kroky a ukazatele úspěšnosti provedených operací pro jednotlivé roky.

1. rok:

V prvním roce po rozhodnutí o vstupu na americký trh je hlavním cílem společnosti zmapovat trh a na něm figurující konkurenci.

Jednotlivé potřebné kroky spočívají v provádění analýz několika faktorů trhu – ekonomická a politická situace Spojených států amerických, technologie a postupy využívané v zemědělství, konkurence, obchodní potenciál a možné strategie vstupu. Tyto analýzy již byly provedeny v práci výše. Jako vhodné se nabízí navštívení zemědělských veletrhů a výstav na daném trhu, což napomůže získání poznatků o trhu. K uskutečnění těchto kroků společnost BEDNAR FMT s.r.o. nejčastěji vyhledává teritoriálního manažera, který trh dostává na starost. Nejčastěji se jedná o místního člověka, který daný trh dobře zná.

Jako ukazatele výsledků snahy v tomto roce by měla být znalost trhu a konkurence na něm působící, uzavření smlouvy s vybraným teritoriálním manažerem a vzniklé reporty z prováděných analýz.

2. rok:

Cílem druhého roku je uvedení značky BEDNAR na trh a dodání prvních strojů cílovým zákazníkům.

Hlavním krokem druhého roku je vyhledání a navázání partnerství s několika obchodními a servisními partnery ve strategicky zvolené destinaci. Následovat by měly první dodávky strojů z výroby k těmto partnerům. Dále by se společnost měla snažit o zviditelnění se a vyhledávání zákazníků na významných zemědělských výstavách, aktivně pořádat předvádění DEMO strojů u zákazníků, nebo pořádat akce na některých z poboček. Dealeři by se měli postarat o kompletaci prvních zakázek dodáním strojů cílovým zákazníkům. Společnost má stanoveno, že v prvním roce aktivity na trhu by teritoriální manažer měl pokrýt alespoň polovinu nákladů na něj vynaložených, nákladů na reklamní aktivity a přepravu strojů.

Ukazateli výsledků snahy jsou v tomto případě uzavřené smlouvy s obchodními partnery, účast na výstavě, záznamy z předváděcích akcí, zpětné vazby zákazníků a následně vzniklé objednávky na stroje.

3. rok:

Jako hlavní cíl pro třetí rok působení na trhu je vytyčeno pravidelné dodávání strojů cílovým zákazníkům.

I v tomto roce jsou stále platné kroky v podobě aktivního vyhledávání nových zákazníků obchodním partnerem, účasti na zemědělských výstavách, pořádání akcí a předvádění DEMO strojů zákazníkům. Dále by se společnost měla snažit vyhledat a navázat spolupráci s dalšími obchodními partnery a postupně tak rozšiřovat své působení na trhu. K budování dobrého jména společnosti napomůže i včasné plnění objednávek a dodávání strojů zákazníkům. Teritoriální manažer by v tomto roce měl pokrýt veškeré náklady popsané v předchozím roce a začít tak pro společnost generovat zisk.

Hlavním ukazatelem plnění cíle je v tomto roce naplnění a dokončení objednávek, další ukazatelé pak mohou být například přibývající registrace zákazníků v systému, nalezení a uzavření smlouvy s novým obchodním partnerem, nebo zpětné vazby zákazníků po obdržení a začátku používání strojů.

4. rok:

Čtvrtý rok působení na trhu se zaměřuje zejména na rozšiřování distribuční sítě a tím i navýšení počtu zákazníků.

Jednotlivé kroky spočívají v postupném rozšiřování do co nejvýznamnějších zemědělských oblastí trhu. Ve Spojených státech amerických se jedná zejména o státy pšeničného pásu, které již byly zmíněny v navržených strategiích (Jižní Dakotu, Iowu, Nebrasku, Kansas, Oklahomu a další). I nadále by se společnost měla snažit zviditelnovat se, své stroje a aktivně vyhledávat nové zákazníky.

Jako ukazatele výsledků slouží uzavřené smlouvy s obchodními partnery a zastoupení v nových státech USA, přibývající objednávky a registrace zákazníků v systému.

5. rok:

Cílem pátého roku je vybudování stabilního exportního trhu.

Potřebným krokem pro splnění tohoto cíle je vybudování kvalitní distribuční sítě v nejvýznamnějších zemědělských oblastech. Pro dosažení aktivního zájmu zákazníků o stroje BEDNAR je potřeba vybudovat co největší povědomí o existenci a kvalitách značky. Následné kroky společnosti pak mohou být například vyhledávání obchodních partnerů a budování distribuční sítě v méně významných zemědělských oblastech.

Hlavním ukazatelem je dosažení rentability na daném trhu, dále pak rostoucí počet objednávek a registrace zákazníků v systému, kvalitní spolupráce s obchodními partnery a dobrá zpětná vazba zákazníků na stroje i služby s nimi spojené.

4.4 Volba strojů pro vstup na trh

Z důvodu vzdálenosti amerického trhu od výrobního závodu společnosti BEDNAR FMT s.r.o. byly pro počáteční vstup na trh vybrány tři stroje, dva z nich ve dvou možných šířích pracovního záběru, které mají podle autora na daném trhu nejvyšší potenciál. Jedná se o diskové podmiítače SWIFTERDISC XE 10000/ 12400, dlátové pluhy TERRALAND TO 6000+/ 5000 a univerzální secí stroj EFACTA CE 12000. Ostatní stroje bude, ze začátku působení na trhu, společnost nabízet prostřednictvím svého webu a až na základě objednávek na americký trh dovážet. V tomto případě by se doba dodání stroje zákazníkovi mohla pohybovat okolo jednoho měsíce, jelikož samotná kontejnerová lodní doprava přes Atlantický oceán trvá okolo dvou týdnů.

Pro stanovení možných cen pro americký trh byla zvolena metoda vycházející z cen konkurence. Jak říká (Svatoš, 2009 str. 157): „*Pokud se použije tato metoda, pak je cena stanovena jako průměrná cena z cen konkurence*“. Při použití této metody stanovená cena zapadá do cenového kontextu a nepůsobí rušivě. Oproti ostatním metodám tvorby ceny

je její použití jednodušší. Pro přepočítání cen uvedených v tabulkách 1 až 6 byl použit kurz 1 USD – 23,441 Kč dle ČNB, ze dne 22. 3. 2024.

4.4.1 Diskové podmiítače

Diskové podmiítače jsou univerzální stroje vhodné pro podmínku i předset'ové zpracování půdy. Jejich výrobou se společnost BEDNAR FMT s.r.o. zabývá již od svého počátku. Aktuálně ve svém produktovém portfoliu nabízí diskové podmiítače řady SWIFTERDISC v šíři pracovního záběru 1,75 až 18,4 m a těžké diskové podmiítače řady ATLAS v šíři 3 až 12,4 m. Obě řady mají schopnost zpracovávat půdu do hloubky v rozmezí 2 až 14 cm, přičemž pracovní hloubka se dá měnit hydraulicky či mechanicky, podle volby zákazníka. Přední část stroje je možno osadit páskovým smykem Crushbar, který napomáhá lepšímu zpracování půdy před setím (Kumhála, 2007), (bednar.com, 2023).

Tabulka 1: Porovnání diskových podmiítačů konkurenčních výrobců

Výrobce	Název stroje	Šíře záběru	Základní cena stroje	Název stroje	Šíře záběru	Základní cena stroje	Hloubka pracovní operace
John Deere	2680 H-3 – Section High Performance Disc	35 stop = 10,4 m	185 050 USD = 4 337 757 Kč	2680 H-3 – Section High Performance Disc	40 stop = 12,2 m	198 640 USD = 4 656 320 Kč	5,1 až 15,2 cm
Case IH	SPEED-TILLER 475 31FT	31 stop = 9,5 m	204 557 USD = 4 795 020 Kč	SPEED-TILLER 475 41FT	41 stop = 12,5 m	251 801 USD = 5 902 467 Kč	7,6 až 15,2 cm
Degelman	Pro-Till High Speed Disc - 36 ft	36 stop = 10 m	181 825 USD = 4 262 160 Kč	Pro-Till High Speed Disc – 41 ft	41 stop = 12,5 m	210 815 USD = 4 941 714 Kč	Do 20 cm
Horsch	Joker RX35	35 stop = 10,4 m	175 000 USD = 4 102 175 Kč	Joker RX40	40 stop = 12,2 m	203 000 USD = 4 758 523 Kč	5,1 až 12,7 cm
KUHN	Interceptor 8055-36	35 stop = 10,4 m	157 500 USD = 3 691 958 Kč	Interceptor 8055-40	40 stop = 12,2 m	179 000 USD = 4 195 939 Kč	5 až 12,7 cm

Zdroj tabulky 1: Interní dokumenty společnosti

Jako jeden z vhodných počátečních strojů pro americký trh byl vybrán tažený diskový podmiťáč SWIFTERDISC XE v širší záběru 10 a 12,4 m, který navíc umožňuje připojení výsevní jednotky pro založení porostu meziplodiny během probíhající podmítky. Obě konfigurace jsou v přepravní poloze užší než 3 m a nižší než 4 m, což mezi konkurencí představuje nejmenší rozměry (bednar.com, 2023).

Tabulka 1 uvádí širší záběru, možnou hloubku pracovní operace a cenu strojů, za kterou jsou vybranými výrobci na americkém trhu prodávány. V porovnání s možnou hloubkou pracovní operace strojů SWIFTERDISC, uvedenou v tabulce 2, je vidět, že největší odchylkou jsou stroje Pro-Till společnosti Degeleman, která však neuvádí minimální možnou hloubku operace. Naopak širší pracovního záběru se u obou strojů nejvíce shoduje právě se stroji Pro-Till.

Tabulka 2: Porovnání diskového podmiťáče BEDNAR a navržené ceny

Název stroje	Šíře záběru	Navržená cena stroje	Název stroje	Šíře záběru	Navržená cena stroje	Hloubka pracovní operace
SWIFTERDISC XE 10000	10 m	180 786 USD = 4 237 805 Kč	SWIFTERDISC XE 12400	12,4 m	208 651 USD = 4 890 988 Kč	2 až 14 cm

Zdroj tabulky 2: Interní dokumenty společnosti BEDNAR FMT s.r.o.

4.4.2 Dlátové pluhy/Podrývaky

Podrývaky nachází využití zejména v pěstitelských postupech vynechávající orbu. Na rozdíl od orby nedochází k otočení vrstev půdy, pracovní operace je tak rychlejší a výkonově méně náročná. Stroje řady TERRALAND uvedla společnost BEDNAR FMT s.r.o. na trh v roce 2010. Dnes jsou stroje nabízené v neseném, či poloneseném provedení, s šířkou pracovního záběru 3 až 6,4 m. Pro vstup na americký trh bylo vybráno polonesené provedení dlátového pluhu nesoucí označení TERRALAND TO. Tyto stroje jsou schopny pracovat až do hloubky 60 cm a je možno je osadit radlicemi Active-Mix pro hloubkové kypření půdy, nebo radlicemi Zero-Mix pro podrývání bez míchání půdy. Jednotlivé slupice chrání hydraulické jištění před přetížením. Zadní část stroje je osazena utužovacími válci, které lze v případě potřeby z provozu vyřadit. Výrobce nabízí možnost osazení zásobníkem na hnojivo, pro přesné dávkování hnojiva v průběhu zpracování půdy (bednar.com, 2023).

Tabulka 3: Porovnání podrýváků konkurenčních výrobců

Výrobce	Název stroje	Šíře záběru	Základní cena stroje	Název stroje	Šíře záběru	Základní cena stroje	Hloubka pracovní operace
John Deere	2730 Combination Ripper 18 ft	18 stop = 5,5 m	150 913 USD = 3 537 552 Kč	2730 Combination Ripper 22 ft	22 stop = 6,7 m	187 787 USD = 4 401 915 Kč	Do 40,6 cm
Case IH	ECOLO-TIGER 875 9- Shank	18 stop = 5,5 m	153 004 USD = 3 586 567 Kč	ECOLO-TIGER 875 11- Shank	22 stop = 6,7 m	188 279 USD = 4 413 448 Kč	Do 35,6 cm
Degelman	Výrobce na svém webu uvádí, že v průběhu roku 2024 uvede na trh podrývák schopný pracovat do hloubky 61 cm s možností radlic pro mísení půdy, nebo podřezávání bez mísení						
Horsch	Tiger 5 AS	4,8 m	32 930 USD = 771 912 Kč	Tiger 8 AS	7,5 m	61 231 USD = 1 435 316 Kč	Do 35 cm
KUHN	4835-636R	18 stop = 5,5 m	145 000 USD = 3 398 945 Kč	Chisel plow 4000-21	21 stop = 6,4 m	175 000 USD = 4 102 175 Kč	20,32 až 40,64 cm

Zdroj tabulky 3: Interní dokumenty společnosti

Ačkoliv jsou stroje řady TERALAND na stránkách výrobce v kategorii dlátové pluhy, hloubkou pracovní operace odpovídají spíše strojům konkurence z řad podrýváků, jejichž vlastnosti jsou uvedeny v tabulce 3. Výjimkou je pouze výrobce Horsch, který, ve svém produktovém portfoliu podrýváky nemá. Pro porovnání tedy byl zvolen dlátový pluh Tiger, který ale z důvodu výrazně nižší ceny nebyl použit do výpočtů navržených cen strojů značky BEDNAR, uvedených společně s vybranými vlastnostmi v tabulce 4. Z porovnání vyplývá, že stroje TERALAND jsou schopny pracovat ve značně větší hloubce i než podrýváky konkurenčních výrobců. Naopak konkurence nabízí možnosti širšího pracovního záběru.

Tabulka 4: Porovnání podrýváku BEDNAR a navržení ceny

Název stroje	Šíře záběru	Navržená cena stroje	Název stroje	Šíře záběru	Navržená cena stroje	Hloubka pracovní operace
TERALAND TO 5000	5 m	149 639 USD = 3 507 688 Kč	TERALAND TO 6000+	6,4 m	183 688 USD = 4 305 830 Kč	Do 55 cm

Zdroj tabulky 4: Interní dokumenty společnosti BEDNAR FMT s.r.o.

4.4.3 Univerzální secí stroje

Společnost BEDNAR FMT s.r.o. ve svém produktovém portfoliu nabízí secí stroje pro přímé setí, univerzální diskové secí stroje s možností zpracování půdy, secí stroje pro setí do již předem připravené půdy, samostatné secí lišty i pásové secí stroje pro technologii strip-till.

Pro vstup na americký trh byl jako jeden z počátečních strojů vybrán univerzální secí stroje EFECTA CE s šíří záběru 12 m. Jedná se secí stroj s diskovými secími botkami a možností meziřádkovou vzdáleností 12,5 nebo 16,7 cm. Osivo je uloženo v přetlakovém zásobníku, o objemu 6 000 litrů, který je možno rozdělit v poměru 60:40 a použít ho tak pro kombinaci dvou druhů osiva nebo osiva a hnojiva. Po připojení přídatného zásobníku ALFA je tedy možné vysévat dvě plodiny společně s probíhajícím přihnojováním.

Osivo k jednotlivým botkám přivádí 4 distribuční hlavy, což je v této šíři záběru u konkurence ojedinělé. Přední část stroje je možno osadit pásovým smykem CRUSHBAR pro urovnání půdy, PROFI coultery pro urovnání těžkých půd, TURBO coultery pro setí do strniště, nebo FERTI coultery pro přihnojování přímo do řádku. Pro lepší rozložení půdy společnost nabízí možnost osazení stroje pásovým podvozkem. Dále má zákazník možnost například osadit stroj až 108 senzory kontrolující průtok osiva jednotlivě ke každé secí botce, mechanické či elektronické vypínání jednotlivých čtvrtin záběru či kypřiči utužených kolejí (bednar.com, 2023), (Kumhála, 2007).

Tabulka 5: Porovnání univerzálních secích strojů konkurenčních výrobců

Výrobce	Název stroje	Šíře záběru	Rozteč řádků	Hloubka pracovní operace	Základní cena stroje
John Deere	730 Air disk drill	44 stop = 13,4 m	15,2 nebo 19 cm	Do 9 cm	153 439 USD = 3 596 764 Kč
Case IH	PREC DISK 550T 40FT	40 stop = 12,2 m	12,7 nebo 19 cm	Do 8,5 cm	273 690 USD = 6 415 567 Kč
Degelman				X	
Horsch	Pronto DC40	40 stop = 12,2 m	18,7 cm	Do 8,5 cm	250 000 USD = 5 860 250 Kč
KUHN				X	

Zdroj tabulky 5: Interní dokumenty společnosti

Secí stroj EFECTA CE, jehož parametry jsou uvedeny v tabulce 6 byl porovnán pouze se třemi secími stroji s diskovou secí botkou konkurenčních výrobců, uvedenými v tabulce 5. Společnost Degelman nemá zařazeny secí stroje ve svém produktovém portfoliu, společnost KUHN pak na americkém trhu nabízí pouze mechanické secí stroje s maximální šíří záběru do 6 m.

Tabulka 6: Porovnání secího stroje BEDNAR a navržené ceny

Název stroje	Šíře záběru	Rozteč řádků	Hloubka pracovní operace	Navržená cena stroje
EFECTA CE 1200	12 m	12,5 nebo 16,7 cm	Do 9 cm	225 709 USD = 5 290 845 Kč

Zdroj tabulky 6: Interní dokumenty společnosti BEDNAR FMT s.r.o.

5 Závěr

Z provedené analýzy Spojených států amerických vyplývá, že se jedná o ekonomicky velmi silný stát, jehož zhruba polovina rozlohy je využívána pro zemědělské účely. Celková produkce značně převyšuje domácí spotřebu, což z této země činí jednoho z nejvýznamnějších světových exportérů potravin. Nejvýznamnější pěstované plodiny jsou kukuřice a sójové boby.

Míra zemědělství dělá ze Spojených států amerických velmi významný a zajímavý trh s dlouhodobě vysokým obchodním potenciálem. Mimo secích strojů a strojů pro základní zpracování půdy by do budoucna mohly mít velký význam také stroje pro pásové zpracování půdy (strip-till), či bezorebné osevňovací postupy (no-till). Tyto stroje budou získávat na oblibě z důvodu stále nutnějších bojů proti erozi půdy, která postihuje zejména oblast Středozápadu, nebo potřebě šetrného hospodaření s vláhou v důsledku prodlužujících se období sucha.

Jedním z kroků praktické části bylo navržení možných strategií vybudování distribuční a servisní sítě na trhu. K tomu bylo využito analýzy strategií vybraných významných výrobců zemědělské techniky, z kategorie strojů pro setí a základní zpracování půdy. Domácí značky John Deere (2173) a Case IH (709) zcela dominují počtem poboček dealerů, ve kterých jsou jejich stroje k dostání. Ostatní výrobci nabízejí své stroje v méně, než 210 pobočkách.

Ačkoliv nejžádanější strategií společnosti BEDNAR FMT s.r.o. je výhradní distribuce, pro trh velikosti amerického, se jeví jako nejvýhodnější strategie obchodního zastoupení. Tuto strategii společnost využívá zejména na rozlohou velkých trzích jako je například Ukrajina, či Polsko.

Při počátečním budování distribuční sítě by společnost měla mířit zejména na partnery v nejvýznamnějších zemědělských oblastech Spojených států amerických, kterými jsou pšeničný, kukuřičný a bavlníkový pás. Po vybudování sítě v těchto oblastech, dále vyhledávat partnery i v méně významných zemědělských oblastech. V opačném případě by vstup na trh mohl být pro společnost výrazně obtížnější.

Hlavním cílem práce bylo navržení možné strategie pro vstup na americký trh. Tyto strategie byly vytvořeny dvě, obě na základně žebříčku států dle celkové plochy orné půdy. Jako první byla navržena strategie „Texas“, která využívá strategickou polohu Texasu na pobřeží Mexického zálivu. Tato poloha usnadňuje kontejnerovou lodní dopravu z Evropy,

přes Atlantický oceán. Druhým faktorem bylo, že Texas dominuje zmiňovanému žebříčku plochy orné půdy. Následný postup z Texasu využívá hustě vybudované infrastruktury železniční dopravy po státech pšeničného pásu.

Druhá strategie, strategie „Severní Dakota a Minnesota“, využívá přítomnost společnosti BEDNAR FMT s.r.o. v Kanadě a blízkost poboček dealerů od hranic se Spojenými státy americkými. Tyto státy se nachází na třetím a šestém místě žebříčku. Následný postup rozšiřování využívá stejné výhody, jako strategie první.

Další krokem práce bylo navržení plánu pro prvních pět let na trhu, který obsahuje hlavní cíle a dílčí kroky pro jejich plnění v jednotlivých letech. Tento plán byl sestaven na základě konzultace se zaměstnanci společnosti, ohledně předchozích postupů společnosti při stupu na zahraniční trhy. Součástí plánu je požadavek společnosti na míru pokrytí nákladů teritoriálním manažerem, který dostal trh na starost.

Pro počáteční vstup na trh byly vybrány tři stroje. Jedná se o diskové podmiatače řady SWIFTERDISC v možnostech pracovního záběru 10, nebo 12,4 m, dlátové pluhy TERRALAND v šíři 5 nebo 6,4 m a univerzální secí stroje EFECTA CE. Tyto stroje byly porovnány s vybranými výrobci zemědělské techniky a na základě tohoto porovnání byly navrženy jejich ceny, využitím metody tvorby ceny dle konkurence.

Tato bakalářská práce by mohla být, pro management společnosti BEDNAR FMT s.r.o. jedním z podkladů při rozhodování o vstupu na americký trh. Je však třeba se na celou problematiku podívat v co nejširším kontextu, jelikož se jedná o rozsáhlou problematiku a nesprávné rozhodnutí při volbě strategie může pro společnost znamenat neúspěch na daném trhu.

6 Seznam použitých zdrojů

- ameritransfreight.com. 2023.** Container shipping from usa to europe. [Online] 2023. [Citace: 15. 1 2024.] <https://ameritransfreight.com/shipping-container-from-usa-to-europe/>.
- bednar.com. 2023.** Bednar F.M.T. [Online] 2023. [Citace: 21. 9 2023.] <https://www.bednar.com/>.
- Boyce, Brian. 2023.** 5 major regional agricultural belts in the U.S. *AGDaily.com*. [Online] 2023. [Citace: 30. 10 2023.] <https://www.agdaily.com/insights/major-regional-agricultural-belts-in-us/>.
- Britannica, The editors of Encyclopaedia. 2023.** Corn Belt, Wheat Belt, Cotton Belt. *Britannica.com*. [Online] 2023. [Citace: 30. 10 2023.] <https://www.britannica.com/place/Corn-Belt>.
- caseih.com. 2023.** Case IH history. [Online] 2023. [Citace: 20. 10 2023.] <https://www.caseih.com/en-gb/europe/case-ih-world/history>.
- Civín, Lubomír. 2020.** *Teorie, politika a praxe mezinárodního obchodu*. Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, 2020. ISBN: 978-80-213-3062-7.
- deere.com. 2023.** John Deere history. [Online] 2023. [Citace: 20. 10 2023.] <https://www.deere.com/en/our-company/history/john-deere/>.
- Degelman.com. 2023.** About us. [Online] 2023. [Citace: 22. 08 2023.] <https://degelman.com/about>.
- Dreyer, Klaus. 2022.** *Die Amazone-Chronik*. Berlin : Medimops, 2022. ISBN 13: 9783784332291.
- Elliot, Kimberly Ann. 2017.** *Global Agriculture and the American Farmer*. Washington D.C. : Center for Global Development, 2017. ISBN: 9781933286983.
- farmers.gov. 2023.** USDA farmers.gov. [Online] 2023. [Citace: 10. 10 2023.] <https://www.farmers.gov/>.
- Fastline, marketing group. 2023.** Most popular tractor brands. *FASTLINE equipment found fast*. [Online] 1. 12 2023. [Citace: 2. 1 2024.] <https://www.fastline.com/discover/tractorbrands>.
- Givens, Aine. 2022.** States with the most farmland. *stacker.com*. [Online] 2022. [Citace: 15. 1 2024.] <https://stacker.com/business-economy/states-most-farmland>.

Government Accountability Office. 2023. *H-2A Visa Program: Modernization and Improved Guidance Could Reduce Employer Application*. Washington : Independently published, 2023. ISBN-13 : 979-8866735693.

Horsch.com. 2023. Company history HORSCH. [Online] 2023. [Citace: 21. 08 2023.] <https://www.horsch.com/en/company/history>.

Janeček, Miloslav. 2005. *Ochrana zemědělské půdy před erozí*. Praha : ISV, 2005. ISBN: 80-85866-86-2.

Karlíček, Miroslav. 2018. *Základy Marketingu*. Praha : GRADA, 2018. ISBN: 978-80-271-0955-5.

knoema.com. 2023. United States of America - Fertilizer consumption per unit of arable land. *Knoema.com*. [Online] 2023. [Citace: 30. 12 2023.] <https://knoema.com/atlas/United-States-of-America/Fertilizer-consumption>.

Kotler, Philip a Armstrong, Gary. 2004. *Marketing*. Praha : Grada, 2004. ISBN: 80-247-0513-3.

Kuhn.com. 2023. About KUHN. [Online] 2023. [Citace: 20. 08 2023.] <https://www.kuhn.com/en/about-kuhn>.

Kumhála, František. 2007. *Zemědělská technika - stroje a technologie pro rostlinnou výrobu*. Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, 2007. ISBN: 978-80-213-1701-7.

Lemken.com. 2023. About us. [Online] 2023. [Citace: 21. 08 2023.] <https://lemken.com/en-en/company>.

Matz, Mary. 2008. *Life and culture in the USA: Realie Spojených států amerických*. Plzeň : Fraus, 2008. ISBN 978-80-7238-786-1.

Minnesota.gov Portal. 2024. Minnesota. *mn.gov*. [Online] 2024. [Citace: 15. 1 2024.] <https://mn.gov/portal/>.

North Dakota.gov Portal. 2024. nd.gov. *North Dakota*. [Online] 2024. [Citace: 15. 1 2024.] <https://www.nd.gov/>.

Penrith, Deborah a Turner, Eleanor. 2009. *Live and Work in the USA*. New York : Crimson, 2009. ISBN: 978 1 85458 428 1.

Shvili, Jason. 2023. Wheat belt. *worldatlas.com*. [Online] 2023. [Citace: 11. 11 2023.] <https://www.worldatlas.com/regions/wheat-belt-north-america.html>.

Srpová, Jitka a Řehoř Václav. 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha : Grada, 2010. ISBN: 978-80-247-3339-5.

Svatoš, Miroslav. 2009. *Zahraniční obchod- teorie a praxe.* Praha : GRADA, 2009. ISBN: 798-80-247-2708-0.

Texas.gov. 2023. Texas. *texas.gov.* [Online] 2023. [Citace: 16. 1 2024.] <https://www.texas.gov/>.

Toy, T.J., Foster, G.R. a Renard, K.G. 2002. *Soil erosion: processes, prediction, measurement and control.* New York : Wiley, 2002. ISBN: 0-471-38369-4.

Vaderstad.com. 2023. About us. [Online] 2023. [Citace: 21. 08 2023.] <https://www.vaderstad.com/en/about-us/>.

Interní dokumenty společností