

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2014–2016

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Miloslav Čepek

Strategie expanze firmy na vybrané evropské trhy

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Eduard Entler CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER FULL-TIME STUDIES

2014-2016

DIPLOMA THESIS

Miloslav Čepek

**Strategy development of company for specific european
market**

Prague 2016

Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Eduard Entler CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 27. 9. 2016

Miloslav Čepěk

Poděkování

Chtěl bych poděkovat vedoucímu mé diplomové práce, panu PhDr. Eduardu Entlerovi CSc. za trpělivost, cenné rady a odborné vedení.

Anotace

Předmětem diplomové práce „Strategie expanze firmy na vybrané evropské trhy“ je analyzovat současný stav strategie, organizační struktury, finanční a personální možností dané konkrétní firmy, pomocí SWOT analýzy a dále analyzovat potencionální možnou expanzi této firmy na nový zahraniční trh. Pomocí STEEP analýzy a na základě zjištěných informací provést vyhodnocení výsledků a navrhnout optimálního vstupu na nový evropský trh.

Klíčová slova

Cíl, expanze, firma, návrh, strategie, trh, zahraniční prostředí.

Annotation

The subject of thesis "Company's expansion strategy on selected european markets " is to analyze the current status of strategy, organizational structure, financial and human resources of specific company, using SWOT analysis. And further analyze the potential possible expansion of the company into a new foreign market with assistance of STEEP analysis. On the base of obtained information to make an evaluation of the results and propose optimal expansion into new european markets.

Keywords

Company, environment, foreign, goal, market, proposal, strategy.

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 POJEM STRATEGIE	10
1.1 STRATEGIE EXPANZE	11
1.2 STRATEGICKÉ CÍLE A VIZE.....	13
1.3 DRUHY STRATEGIÍ EXPANDUJÍCÍCH NA ZAHRANIČNÍ TRH	14
1.3.1 Strategie první na novém trhu	14
1.3.2 Strategie geocentrická	15
1.3.3 Strategie etnocentrická.....	16
1.3.4 Strategie polycentrická	16
1.3.5 Strategie synergická	17
1.3.6 Strategie internacionální.....	17
1.3.7 Strategie příjmové pyramidy.....	18
2 DRUHY ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR EXPADUJÍCÍCH SPOLEČNOSTÍ.....	19
2.1 STRUKTURA ORIENTOVANÁ NA GLOBÁLNÍ PRODUKT.....	19
2.2 STRUKTURA ORIENTOVANÁ NA FUNKCI.....	20
2.3 STRUKTURA ORIENTOVANÁ NA OBLAST	21
2.4 STRUKTURA SLOŽENÁ	22
2.5 VNITŘNÍ STRUKTURA S ODDĚLENÝM EXPORTEM.....	23
2.6 VNITŘNÍ STRUKTURA S DCEŘINOU SPOLEČNOSTÍ	23
3 STRATEGIE ZAHRANIČNÍHO OBCHODU	25
3.1 OBCHOD A JEHO DĚLENÍ.....	26
3.1.1 Vývoz a dovoz zboží	26
3.1.2 Dle místa určení	27
3.1.3 Rizika v zahraničním obchodě.....	28
3.1.4 Vývozní a dovozní operace.....	31
3.2 CELNÍ ŘÍZENÍ	34
3.2.1 Cenová politika a cenová kalkulace	36
3.3 MEZINÁRODNÍ MARKETING.....	39
3.3.1 Význam a základní koncepce mezinárodního marketingu.....	39
4 FORMY EXPANZE FIRMY NA EVROPSKÝ TRH.....	43

4.1	LICENČNÍ OBCHODY	43
4.2	FRANCHISINGOVÁ FORMA	44
4.3	OPERACE ZUŠLECHŤOVACÍ	45
4.4	VÝROBNÍ OPERACE	46
4.5	SMLOUVY O ŘÍZENÍ	46
4.6	KAPITÁLOVÝ VSTUP PODNIKU NA ZAHRANIČNÍ TRHY	46
	5 ELEKTRONICKÉ PODNIKÁNÍ A OBCHODOVÁNÍ	48
5.1	DRUHY ELEKTRONICKÉHO OBCHODOVÁNÍ, DLE OBJEKTŮ	48
5.2	ELEKTRONICKÉ OBCHODNÍ MODELY	50
5.3	ELEKTRONICKÉ ZÁSOBOVÁNÍ	52
5.4	ELEKTRONICKÁ TRŽIŠTĚ	52
5.5	OBCHODNÍ MODELY ELEKTRONICKÝCH TRŽIŠŤ	53
5.6	ELEKTRONICKÉ CELNÍ ŘÍZENÍ	54
	PRAKTICKÁ ČÁST	56
	6 ANALÝZA EXPANDUJÍCÍ FIRMY	56
6.1	PŘEDSTAVENÍ EXPANDUJÍCÍ FIRMY	56
6.2	CHARAKTERISTIKA SLOVENSKÉ EKONOMIKY (TRHU)	58
6.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA EXPANDUJÍCÍ FIRMY	59
6.4	PERSONÁLNÍ STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ	62
	7 SWOT ANALÝZA	64
7.1	VÝZNAM, DEFINICE A MATICE SWOT ANALÝZY	64
7.2	ANALYZOVÁNÍ FIRMY METODOU SWOT	66
7.3	VYHODNOCENÍ ZJIŠTĚNÝCH SKUTEČNOSTÍ	68
	8 STEEP ANALÝZA	70
8.1	VÝZNAM, DEFINICE A MATICE STEEP ANALÝZY	70
8.2	ANALYZOVÁNÍ NOVÉHO TRHU A PROSTŘEDÍ	71
8.3	VYHODNOCENÍ ZJIŠTĚNÝCH FAKTORŮ	74
8.4	NAVRH OPTIMÁLNÍHO ŘEŠENÍ EXPANZE NA NOVÝ TRH	77
	ZÁVĚR	79
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	80
	SEZNAM ZKRATEK	84
	SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	85

ÚVOD

Hlavním předmětem této práce je komplexní analýza a definování strategie expanze firmy na vybrané evropské trhy pro společnost Dobrá nálada, a. s..

V současné technické době, kdy je náš čas ovládán převážně elektronickými vymoženostmi, dochází k rychlým změnám v podnikatelském prostředí. Jednotlivé společnosti se nacházejí ve složité situaci nejen vzhledem ke globalizaci trhů a nárůstu nákladů, ale vzrůstá i okruh konkurence. Tato skutečnost nutí firmy hledat nová řešení např. expanzí na nové trhy. Vzhledem k nárůstu konkurenčních společností na tuzemském trhu se společnost rozhodla rozšířit svoje působení na demograficky a jazykově nejbližší zemi - Slovenskou republiku.

Teoretická část této práce je věnována detailnímu rozboru strategie expanze společností obecně, dále je rozpracován zahraniční obchod jeho výhody, formy a specifika.

Praktická část práce bude zaměřena na problematiku trhu stávajícího v České republice, kde autor provede hodnocení na základě SWOT analýzy, ze které bude vycházet při stanovení cílů a strategii vstupu společnosti na nový trh. Cílem této práce je zvolit vhodnou strukturu společnosti a navrhnout pomocí STEEP analýzy optimální rozšíření společnosti vstupem na nový trh. Práce si neklade za svůj cíl detailně analyzovat finanční náročnost celé operace, ale orientovat se na budoucnost a stanovit cesty k rozvoji společnosti

TEORETICKÁ ČÁST

1 POJEM STRATEGIE

Jeho základy nacházíme v řečtině, sám pojem vznikl ze dvou samostatných slov. Ze slova agos znázorňující vůdce a slova stratos znamenající vojsko. Základním cílem strategie je plán činností a rozhodování, který je dopředu promyšlený zabývající se převážně dlouhodobou prací vedoucí k naplnění a co nejlépe k dosažení daného cíle. „*Můžeme si představit, že základní rozdíl mezi strategií a dlouhodobým plánem je to, že při stanovování dlouhodobého cíle si klademe otázku, kam chceme jít, kdežto strategie nám pomáhá odpovědět na otázku, jak se tam chceme dostat*“ (Charvát, 2006, s. 16). Charakteristiky pojmu strategie je možné vystihnout v následujících bodech dle Charváta (2006, s. 17-18)

- Jakákoliv firma, která chce úspěšně a dlouhodobě působit na trhu, musí mít jasně daný a stanovený dlouhodobý směr.
- Ve velkém konkurenčním prostředí by se měla firma snažit nalézt na trhu konkurenční výhodu.
- Strategie může po firmě chtít změnu klíčových zdrojů.
- Strategická rozhodnutí řeší rozsah dopadu aktivit dané firmy a ovlivňují dlouhodobě směr společnosti a snaží se získat ze svých zdrojů účelně tvorbu nových příležitostí.
- Společnost při definování strategického cíle může dospět k názoru, že její stávající výrobní program je dlouhodobě nestabilní a neudržitelný a je nutné přizpůsobit k tomu dané aktivity.
- Když bude firma chtít použít nové zjištěné příležitosti na trhu, musí se nejprve zabývat tím, zda má pro tu to operaci vhodné a dostačující zdroje.
- Z toho vyplývá, že strategie se pro firmu tvoří již dnes.

1.1 STRATEGIE EXPANZE

O expanzi strategie firmy na zahraniční evropský trh, jenž se zabývá tato práce, hovoříme, pokud se daná firma či společnost rozhodla expandovat na evropský zahraniční trh. Za takovým to rozhodnutím stojí většinou hned několik aspektů a to eliminování rizik, rozdělení do více trhů, investování volných finančních prostředků, zvýšení obrátu dané firmy, snížení výrobních nákladů popřípadě investic a zvýšení obrátu dané firmy.

Před takovým to rozhodnutím je velmi důležité a rozhodně nezbytné, provést velké množství dílčích kroků. Dobře zvážit své finanční možnosti. Určitě nepodcenit konkurenci na plánovaném expandujícím trhu, a její reakci. Dále provést analýzy a to, jak zjištění politické situace v dané zemi její stabilitu, délku návratnosti investice, legislativu, právní předpisy a normy, charakteristiku trhu, náboženské a jiné kultury. Celá expanze firmy je komplexní rozhodnutí sociálních, ekonomických, politických a právních kritérií. Tato kritéria rozvineme v dalších bodech této diplomové práce a podrobně vysvětlíme a analyzujeme.

Celosvětová expanze firem je v posledních několika desetiletích velmi rozsáhlým trendem. Ale první počátky fungování mezinárodních společností můžeme spatřit při kolonizaci amerického kontinentu. Později v době průmyslové revoluce. Dříve expanze společnosti na nové trhy byla mnohem méně riziková, než v dnešní době. Z pravidla většinou platilo, že pokud měl nový výrobek nebo inovační technologie úspěch na tuzemském trhu, s největší pravděpodobností se prosadil na úplně novém trhu - celkově na mezinárodní úrovni, bez velkých znalostí prostředí a podrobných znalostí daného trhu. Další velkou výhodou v minulém století bylo to, že poptávka značně přesahovala nabídku. Bohužel v dnešní době může málokterá firma, expandovat na nový trh, aniž by detailně neznala podrobnou analýzu v oblasti nového trhu a úskalí s nímž spojené. Podcenění těchto faktorů, by mohl mít fatální následky pro expandující společnost. A to jak na novém trhu, kde si firma tímto krokem může na dobro zničit šanci se uchytit a uspět, tak i na tuzemském trhu, kde jsi tímto neuváženým krokem, způsobí špatnou pověst, pochybnosti a v neposlední řadě určitou finanční ztrátu kapitálu.

V dnešní době s rozšiřující se globalizací na mezinárodních trzích je dříve nedostupný trh ve většině případů dnes reálně dostupný prakticky komukoli. Převážně velkým nadnárodním společnostem většinou s lepším poskytnutím služeb, s menšími

provozními a výrobními náklady atd. Tuzemské firmy nemohou řešit pouze svou místní konkurenci, ale musí uvažovat globálně a být připraveny na vstup velkého hráče, který se bude snažit ovládnout jejich tuzemský trh. Není možné v jakékoli firmě myslet pouze lokálně, ale je nutné být připraven, neustále se přizpůsobovat a zvyšovat svou konkurenceschopnost. Z čehož plyne, že je důležité mít správně připravenou strategii svého trhu a předejít fatálním chybám, které se velmi těžko odstraňují.

Prvotní myšlenkou mezinárodních společností je vybrat správnou strategii, jak lokální, tak globální strategii. Pro strategii na tuzemském trhu, je důležité zjistit a chápat potřeby místních zákazníků. Přizpůsobit služby, dané produkty normy a právní předpisy tuzemskému trhu. Mezinárodní firmy jsou většinou charakterizovány tak, že používají osvědčené metody strategií expanze na nový zahraniční trh. Správný výběr jedné z osvědčených strategických typologií. Většinou záleží na vrcholovém vedení dané společnosti, pro jaký typ strategie se rozhodne. Zda bude budovat a cílit na globální produkt se stejnými službami a vlastnostmi, nebo půjde směrem individuálního přístupu na každém konkrétním trhu. Individuální přístup většinou ocení hlavně zákazníci což je důležité, neboť „spokojený zákazník se rovná půlka úspěchu“. Pro firmu, která se rozhodne pro tento druh strategie, to však přináší nemalé problémy jak personální, logistické, administrativní a další, tak i nemalé s tím spojené finanční náklady. Jednou z nejefektivnějších možností je varianta kombinace lokální a globální strategie. Z této kombinace strategií vychází další druhy strategií vstupů na nové zahraniční trhy.

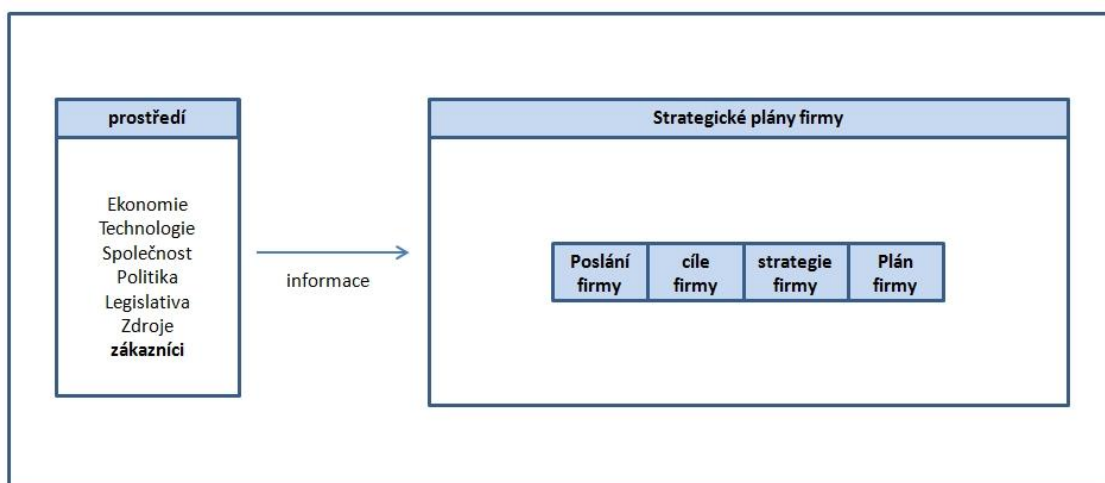
Například Gooderham hlásá myšlenku, že strategie a forma vstupu firmy na zahraniční trh je jeden a tentýž pojem. Přičemž předpokládá, že forma vstupu, už dopředu určuje danou strategii expanze na nově vybraném zahraničním trhu. (Gooderham, 2003, s. 15) Toto tvrzení je určitým způsobem zjednodušený druh expanze na nový trh. Kdežto např. Luthanse (2009, s. 250) rozlišuje strategie na nové zahraniční trhy, podle určitých podmínek modifikace produkce. Což je dle mého názoru efektivnější, přehlednější a podrobnější. Proto budeme dále v teoretické části této diplomové práce rozvíjet jednotlivé typy strategií a zvláště popisovat jednotlivé druhy forem vstupu neboli expanze na nové zahraniční trhy.

1.2 STRATEGICKÉ CÍLE A VIZE

Strategie je hlavně o strategickém plánování dané společnosti. „Je třeba si uvědomit, že existuje rozdíl mezi strategií a plánováním. Strategie je určení dlouhodobého směru firmy“ (Charvát, 2006, s. 30.)

Strategii můžeme rozvrhnout do několika úrovní podle velikosti dané společnosti. U menších společností se tyto úrovně vzájemně propojují. Zásadní věci při plánování strategických cílů je správně a podrobně analyzovat dané okolní prostředí, ve kterém společnost působí nebo chce rozvíjet své nové aktivity. A s tím souvisí celá řada úskalí, se kterými se musí počítat jako např. legislativa, daňové a obchodní právo, politická situace atd. Pro názornost přikládám obrázek (viz.níže), který ukazuje na okolnosti vnějšího prostředí ke vztahu strategického plánu konkrétní společnosti.

Obrázek 1 : Strategie v prostředí



Zdroj: Firemní strategie pro praxi, Charvát, 2006, s. 31

„Procesem tvorby strategie se chceme zabývat proto, protože máme zájem dosahovat dlouhodobě zisků a dlouhodobě vydělávat peníze“ (Charvát, 2006, s. 30).

Vize určují přibližný směr vývoje společnosti v dlouhodobém měřítku. Od strategie se liší prioritně jasně pevně daným cílem společnosti.

„Vize znamená vytváření budoucnosti. Říkáme si, jak bychom chtěli svoji firmu vidět. V těchto souvislostech je vhodné si uvědomit, že vytváření vizi nespočívá v tvorbě plánů a rozpočtů. Nesmíme zaměňovat poslání firmy a vizi firmy. Vize představuje budoucí chování organizace. Poslání musí odrážet stávající realitu, vycházet z konkrétních podmínek, ve kterých se firma nachází“ (Charvát, 2006, s. 29).

1.3 DRUHY STRATEGIÍ EXPANDUJÍCÍCH NA ZAHRANIČNÍ TRH

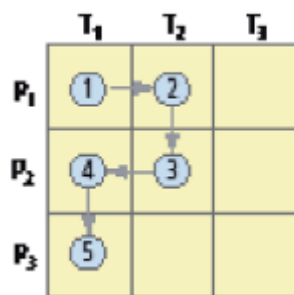
1.3.1 Strategie první na novém trhu

„Společnosti, které plánují uvedení nového výrobku, se musí rozhodnout, kdy vstoupit na trh. Být první se může vyplatit, ale je to zároveň riskantní a nákladné. Přijít později má smysl, může-li firma přinést lepší technologii, kvalitu nebo sílu značky“ (Kotler, Keller, 2007, s. 362)

Strategie „průkopníka“ je vhodná pro expanzi na trh v rozvojových zemích. V případě, že společnost jako první expanduje na tento nový trh, s sebou přináší efektivitu v nákladech na marketing, zákazníci se opakovaně vracejí. Na druhé straně jestliže je tento vstup špatně načasován, tj. pokud se výrobky objeví na trhu dříve než je vytvořena dostatečně silná poptávka, dochází ke selhání. Základním krokem je správné analyzování trhu. Prakticky se jedná o to naučit danou společnost – budoucí zákazníky novým potřebám - začít dané služby a produkty využívat.

„Průkopník by měl analyzovat ziskový potenciál každého produktového trhu samostatně i v kombinaci, a pak by se měl rozhodnout pro postup na tržní expanzi“ (Kotler, Keller, 2007, s. 362). Pro úplnost uvádím plán dle Kotlera, Kellera (2007, s. 363) viz obrázek č. 2, tuto strategii lze aplikovat na všechna podnikatelská odvětví.

Obrázek 2: Dlouhodobá strategie expanze na produktové trhy



P – produkt

T - trh

Zdroj: Marketing management, Kotler, Keller, 2007, s. 363

Vysvětlení: Nejprve společnost vstoupí na trh T₁ s produktem P₁, poté přesune produkt P₁ na druhý trh tedy P₁T₂, následuje překvapení konkurence produktem P₂ pro trh T₂, vrácení s produktem P₂ na trh T₁. Nakonec uvede společnost produkt P₃ na trh T₁.

V případě úspěšnosti si společnost vybuduje silnou dominantní značku. Značná Nevýhodou této strategie je velké riziko v oblasti politické, právních předpisů a neznámé kultury země.

1.3.2 Strategie geocentrická

Jedná se o jednotnou strategii na všech trzích dané společnosti, ať už se mluvíme o mezinárodním nebo tuzemském trhu. Preferuje hlavně globální postoj při řízení společnosti. Hlavní cílem je budovat a držet jednotnou koncepci strategie řízení, firemní kultury, která je nezávislá na kultuře prostředí prakticky kdekoli na světě.

„Manažeri se pokoušejí stimulovat prodej modifikací vlastního výrobku pomocí zlepšení kvality, charakteristických rysů nebo stylu“ (Kotler, Keller, 2007, s. 367).

Tím, že společnost usiluje o celkovou vyváženost firemních procesů a cílí na zvýšení vlastní kvality produktu, dokáže předstihnout i svou konkurenci např. uvedením „vylepšeného – ekologicky nezávadného produktu“. Jednotlivé pobočky na zahraničních trzích velmi úzce kooperují a jejich velkým potenciálem je jejich soudržnost. Ukázkovými společnostmi této strategie je např. Coca-Cola, McDonald’s.

1.3.3 Strategie etnocentrická

Tato strategie dle Dědiny, Cejthamra (2005, s. 38) kopíruje vše podle své mateřské společnosti. Charakteristické a rozhodující je ovlivňování společnosti a kultury, podle hlavního sídla společnosti. Rozhodující vlastností je návrat zisku zpět do státu s mateřským sídlem společnosti. Jakékoliv změny a rozhodnutí se uskutečňují hlavně podle potřeb mateřské společnosti.

„Etnocentrická orientace – podnik se orientuje na domácí trh a v zahraničí se angažuje jen tehdy, potřebuje-li prodat nadbytek produkce. Postupuje při tom však stejně jako na domácím trhu (obtěžně proniká na cizí trhy)“ (Management-marketing, online, 2016, cit. 2016-09-14).

Společnost si zpravidla vybírá trhy, na kterých není potřeba žádná velká úroveň přizpůsobování se daným kulturám, zvyklostem a podmínkám. Jedná se převážně o blízké trhy dané kultuře a geografickým místům. Vlastní rozhodování a řízení dceřiných firem je prakticky minimální. Vedoucí pracovní pozice v jednotlivých zahraničních pobočkách jsou většinou dosazovány pracovníky z centrální mateřské společnosti. Což sebou přináší i určitá rizika, jako jazyková bariéra, adaptace pracovníka, špatný odhad daného trhu a potřeb zákazníků. Přednostmi jsou jednotná firemní kultura, rychlý vstup na trh.

1.3.4 Strategie polycentrická

Je zcela opačná strategie oproti předchozí etnocentrické strategii. Dle Dědiny, Cejthamra (2005, s. 39) se naopak snaží o co největší adaptaci na konkrétním trhu se všemi jeho aspekty. Jde hlavně o přizpůsobování služeb a produktů tamním normám a podmínkám vyhovujícím danému trhu. V praxi to znamená, že jde o rozdílný přístup. A to jak k zákazníkům, tak i k zaměstnancům a celkově k vlastnímu řízení každé zahraniční pobočky zvlášť. Tento typ strategie je poměrně finančně nákladný.

„Tato strategie umožňuje firmě vytvářet cenu podle poptávky, disponibilních finančních zdrojů a umožňuje pružně reagovat na změny podmínek na zahraničním trhu. Hlavní nevýhodou diferenciovaných cen může být nejednotná image a problémy spojené s možností nákupu výrobků na trzích, kde jsou aplikovány nižší ceny“ (Management-marketing, online, 2016, cit. 2016-09-14).

Dále Dědina, Cejthamr (2005, s. 39) uvádějí, že tyto mezinárodní zahraniční pobočky se mohou svobodně rozhodovat a řídit danou dceřinou společností podle místních okolností a potřeb. Prioritní význam společnosti je co nejvíce naslouchat a přizpůsobovat místnímu trhu. Zisk, který jednotlivé zahraniční pobočky vytvořily, reinvestují zpět do místních dceřiných společností, které daný zisk vytvořily. Firma jako celek je na mezinárodním trhu velmi geograficky členěná. Vzniká zde velká nezávislost a samospráva jednotlivých poboček, které jsou mezi sebou nepříliš hodně informačně propojené. Nevýhodou této strategie jsou výrazné problémy v souhrě jednotlivých poboček, jak mezi mateřskou základnou, tak mezi jednotlivými dceřinými pobočkami.

1.3.5 Strategie synergická

Sdružuje tzv. všechny předešlé strategie tím, že sloučí lokální a globální klady jednotlivých postojů společností. Směr určuje mateřská společnost a ostatní dceřiné společnosti mají svůj vlastní plán rozvoje a usilují o nejpříznivější vyrovnanost mezi tamní kulturou a nezávislostí každého jednotlivého trhu a nastavenými pravidly a normami z centrály společnosti. Jak uvádějí Dědina, Cejthamr (2005, s. 39- 40) dochází k určité symbióze mezi lokálními kulturami, potřebami na zahraničních trzích a základními hodnotami mateřské společnosti. Toto „částečné“ centrální vedení celé společnosti zajišťuje na světových trzích dobré hospodářské výsledky.

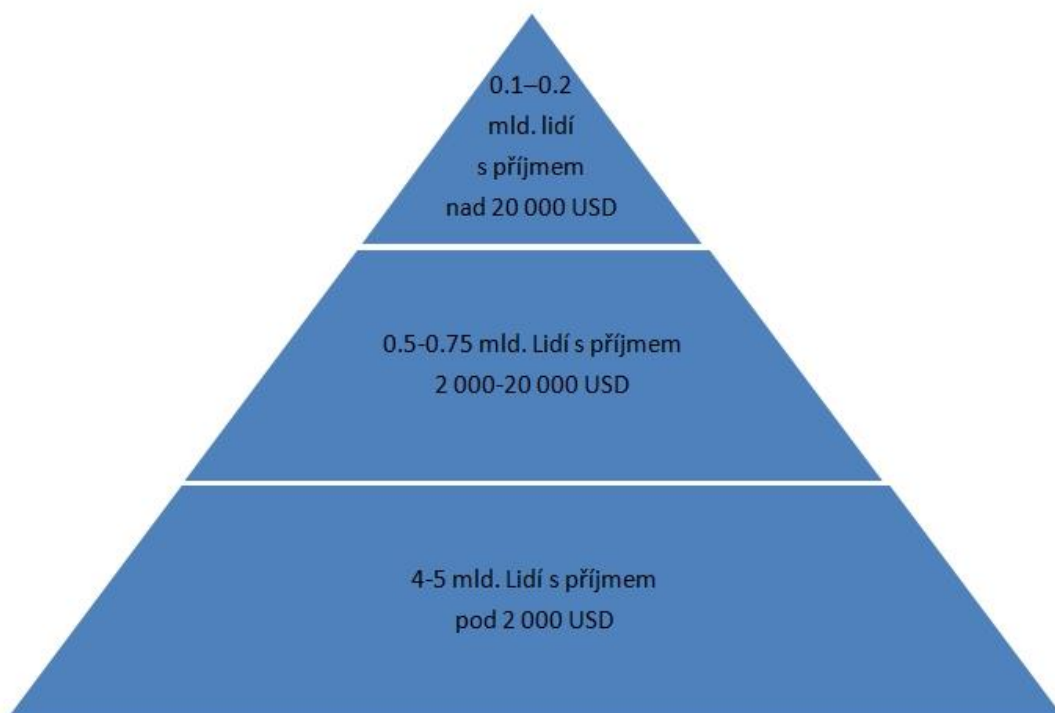
1.3.6 Strategie internacionální

Jedná se o poměrně jednoduchou nenáročnou strategii vstupu na trh. Úsilí o internacionální sjednocení a rozlišení služeb a výrobků na jednotlivých trzích je poměrně nepatrné. Velké mezinárodní společnosti pokládají za prozatímní stav, který se postupně vyvine v jednu již zmíněnou strategii vstupu na nový zahraniční trh. Firemní informace, znalosti, zboží a služby u této strategie jsou prakticky jednosměrné tj. od mateřské společnosti k dceřiným pobočkám. Tento model byl velice využíván v prvních desetiletích po druhé světové válce, v 70. a 80. století letech minulého století byl nahrazen modelem globálním a nyní je dle Synka a kolektivu (2011, s. 405) nahrazen modelem transinternacionálním.

1.3.7 Strategie příjmové pyramidy

Dle Luthanse (2009, s. 272-273) se říká, že na světě se nachází zhruba čtyři až pět miliard eventuálních spotřebitelů. Ti se nacházejí v nejnižším patře pyramidy, i když je paradoxně přitom značná část veškeré světové produkce směřována na nejbohatší vrstvu zákazníků. Vyplyvající modifikace těchto výrobků není moc zdařilá na rozvíjejících se nových trzích. Na druhou stranu, ale ohromná rozsáhlost tohoto trhu je nejsilnější předností dané strategie. Expandující společnosti musí dobře posoudit svá strategická rozhodnutí a nezaměřovat se jenom na nejvyšší část této příjmové pyramidy, která je zároveň nejmenší skupinou zákazníků. Z čehož vyplývá, že je příhodnější zaměřit se na strategii lacinějších služeb a produktů pro širší veřejnost.

Obrázek 3: Příjmová pyramida



Zdroj: International management, Luthans, 2009, s. 272

2 DRUHY ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR EXPANUJÍCÍCH SPOLEČNOSTÍ

Samozřejmým důsledkem výběru té nejvhodnější strategie expanze vstupu na nový evropský trh je také výběr té nejefektivnější organizační struktury. Ta by měla zabezpečit bezproblémový chod dané společnosti na novém trhu. Expandující firma musí při vytváření organizační struktury, přihlídnout k řadě činitelů, jako např. vize, prostředí dané země kam bude firma vstupovat, strategie, velikost společnosti, informační technologie. Vedení společnosti musí na tyto činitele přihlídnout a použít do dané organizační struktury, tak aby vystihovala co nejlépe budoucí postavení na novém zahraničním trhu.

Představíme si pár charakteristických organizačních struktur, jež jsou nějakým způsobem propojeny s danými typy strategií firmy. Neznamena to však, že se jedná o stoprocentní pravidlo úspěchu. Výběr organizační struktury se odvíjí pokaždé od vrcholového vedení společnosti. Na základě toho se můžeme setkat s různými kombinacemi zmíněných struktur. Eventuálně dojde ke zrodu ojedinělých struktur, které jsou typické pro danou konkrétní firmu. Tyto ojedinělé struktury můžeme shledat na lokálních trzích v různých modifikacích.

2.1 STRUKTURA ORIENTOVANÁ NA GLOBÁLNÍ PRODUKT

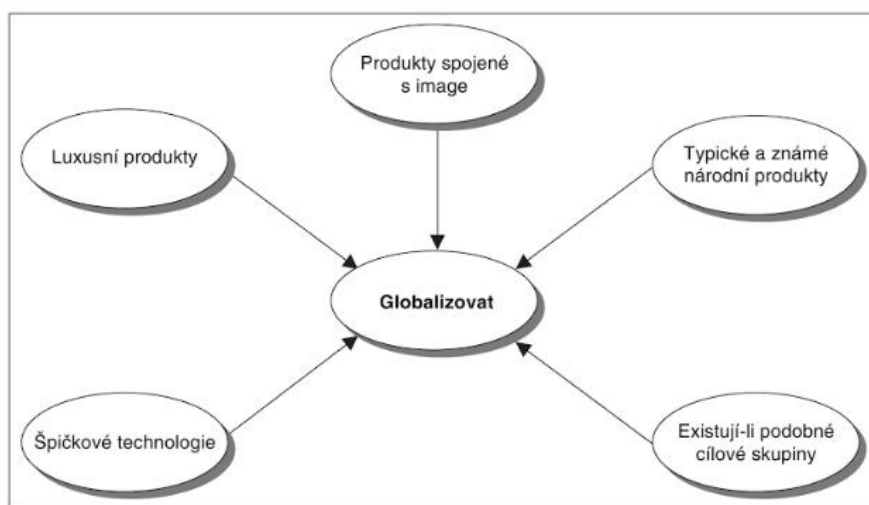
Hovoříme o organizační struktuře, u kterých mohou jednotlivé dceřiné společnosti v různých státech na tamních trzích použít svou samostatnost a zodpovědnost za své služby a produkty.

„Aby společnost prodávala globálně, nemusí být nutně velká. Malé a středně velké firmy mohou působit na globálních trzích v určitých segmentech“ (Kotler, Keller, 2007, s. 707).

V modelu orientace na globální produkt manažeři jednotlivých zahraničních poboček, většinou zodpovídají i za výrobu v určité zemi na daný produkt jeho distribuci, marketing atd. Řekněme, že vůdčí pracovníci zodpovídají za určitý výrobek v celé

společnosti. Takto je celá firma rozdělena na jednotlivé výrobní pobočky, kde se každá pobočka stará o daný výrobek nebo určitou službu za kterou zodpovídá a ručí. Takové to organizační struktury se využívá za okolností, když je potřeba dané produkty co nejvíce přizpůsobit na potřeby na konkrétního daného trhu. Dle Pelsmackera, Geuens, Van den Bergha (2003, s. 566) jsou některé produkty vhodnější pro globální přístup a některé méně vhodné, pro názornost uvádím obrázek.

Obrázek 4: Produkty vhodné pro globalizaci



Zdroj : Marketingová komunikace, Plesmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003,s. 566

Výhodou této struktury je přímý kontakt s klientem, negativem může být orientace na hlavní pobočky nejlepšího trhu a v důsledku toho přehlížení méně úspěšného trhu, který by mohl být dlouhodobého hlediska mnohem efektivnější a zajímavější.

2.2 STRUKTURA ORIENTO VANÁ NA FUNKCI

Tato struktura je prioritně cílena na funkci rozhodování a řízení. Až následně na daný produkt nebo službu. V celosvětovém měřítku tato organizační struktura není moc využívána. Jedná se o uspořádání s administrativní jednoduchostí, které je vhodné pro společnosti s nižším počtem produktů nebo např. těžební společnosti. Nevýhodou této struktury je složité sladění marketingu a výroby, protože oba zmiňované body spadají pod

jiné sektory. „*Každá funkční skupina soupeří s ostatními o rozpočet a postavení*“ (Kotler, Keller, 2007, s. 736). Výhodou je centrální kontrola - menší počet manažerů.

2.3 STRUKTURA ORIENTOVANÁ NA OBLAST

Tato organizační struktura je dle Kotlera, Kellera (2007, s. 736) situována a organizuje svoji prodejní sílu dle geografických oblastí. Manažer celonárodního prodeje může řídit až čtyři regionální prodejní manažery, dle geografických východisek. Při užití dané struktury jsou vyváženy základní prvky individuálních zahraničních trhů, neboť jsou na shodné úrovni. Hlavní manažer je odpovědný za celou výrobní a prodejní linii, která je vedena na daném zahraničním trhu. Mateřská centrála společnosti udává směr strategie, vize, cíle a dohlíží na správný chod pobočky. Produktové linie jednotlivých poboček se většinou hodně liší, jelikož přihlíží na konkrétní potřeby daných trhů. Při této struktuře nabízejí pobočky na daných trzích širokou paletu výrobku a možností služeb, které si buď sami vyrobí, nebo přímo dodají dle potřeb zákazníka.

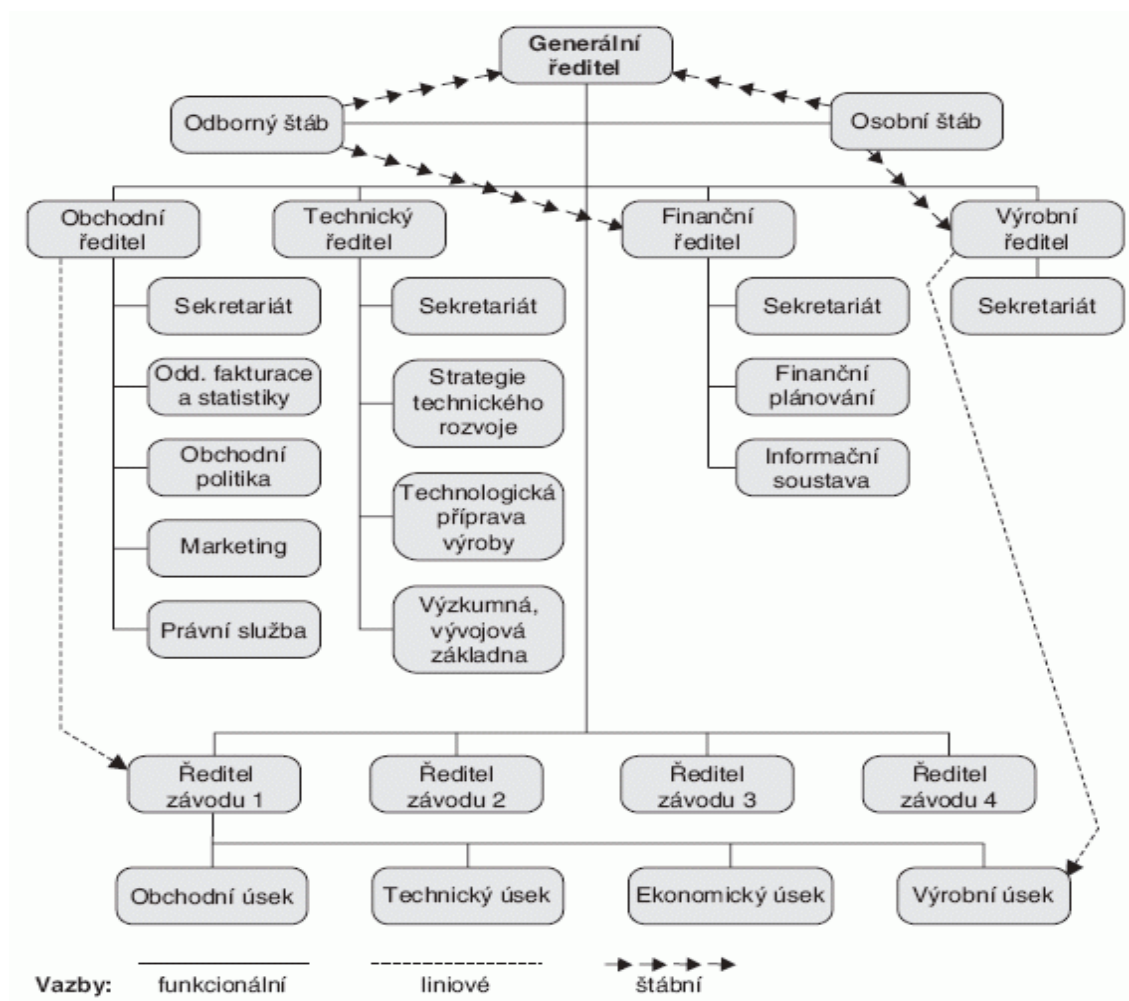
Dále Kotler, Keller (2007, s. 737) uvádějí, že díky zlepšení informační technologie a technologie marketingového výzkumu jsou společnosti vybízeny k regionalizaci. Tím by se předcházelo nevýhodě této struktury, která je známá svou nesladěností ostatních poboček mezi sebou, tyto dělají práci se stejným cílem, ale každá trochu jinak na svém trhu. Tím pádem mateřská společnost vydává nemalé náklady k vedení a fungování jednotlivých poboček na zahraničních trzích. Mezi známé firmy, které využívají tuto organizační strukturu, patří např. Shell a Nestlé.

2.4 STRUKTURA SLOŽENÁ

Složená struktura neboli kombinovaná je hojně používána společnostmi, kterým nevyhovují jednotlivé konkrétní organizační struktury. Díky tomu se ubírají vlastní cestou. Tudiž si modifikují vlastní strukturu podle svých vlastních představ a potřeb. Dosahují maximální efektivity organizační struktury pomocí liniové nebo víceliniové organizace tzv. maticová struktura.

Jednotlivý manažer má nad sebou ještě několik vedoucích osob, případě i on sám řídí další vedoucí. Společnost má svou jedinečnou organizační strukturu. V tomto případě mnohdy dochází k velké nejednotnosti manažerských kompetencí a pravomocí dalších zaměstnanců.

Obrázek 5: Struktura více liniová



Zdroj: Businessinfo, 2016

2.5 VNITŘNÍ STRUKTURA S ODDĚLENÝM EXPORTEM

Jedná se o „štíhlou organizační strukturu“, podobu přeměny organizační struktury tím, že se připojí nová část exportu ke stávající struktuře dané společnosti. Tento typ struktury používají hlavně malé společnosti. Většinou když začínají vstupovat na nový zahraniční trh. Tuto organizační strukturu lze zařadit do tzv. Projektové organizační struktury

*„Jako štíhlá organizační struktura se obvykle označuje struktura s jedním až třemi stupni řízení. V praxi můžeme identifikovat v zásadě čtyři druhy těchto struktur. 1/ **Projektová organizační struktura** je analogickou obdobou týmové struktury. Rozdíl je jen v tom, že týmy nejsou nutně stálé a specificky zaměřené, ale vznikají na bázi jednotlivých projektů – tj. větších zakázek. 2/ „**Všichni dělají všechno**“ aneb organizační struktura s jedním stupněm řízení je typická pro začínající firmy s více vlastníky z řad fyzických osob., 3/ **Týmová organizační struktura** je dvou- až třístupňová organizační struktura. 4/ **Ambéa** - organizační struktura společnosti má obvykle zcela zásadní vliv nejen na způsob jejího řízení, ale také na její celkovou pružnost a schopnost adaptovat se na nové podmínky“* (BusinessVize, online, 2011, cit. 2016-09-17).

2.6 VNITŘNÍ STRUKTURA S DCEŘINOU SPOLEČNOSTÍ

Ke snadnějšímu vstupu na nové zahraniční trhy, může daná firma uskutečnit další část ke svému přizpůsobení vlastní organizační struktury na expanzi nového rozvíjejícího trhu. Tuto strukturu bychom zařadili mezi „strategické podnikatelské jednotky“

„Strategické podnikatelské jednotky vznikají na základě plánování strategických podnikatelských polí a nutnosti jejich řízení v rámci nové formy organizace orientované na decentralizované podnikání v rámci společnosti“ (Businessinfo, online, 2016, cit. 2016-09-17).

Management využije domácí struktury, připojí novou dceřinou společnost většinou na všech nových zahraničních trzích tam, kam společnost vstupuje nebo chce vstoupit. Aby mohly dané společnosti reagovat efektivně, manažeři jednotlivých poboček by měli mít možnost velké samosprávy. Důvodem je rychlé a efektivní reagování na

potřeby daného trhu. Tento typ struktury může upevnit pozici a dobré jméno celé společnosti v dané zemi, kde firma s dceřinou společností působí. Z toho mohou plynout v budoucnu další výhody, jako je třeba podpora v zaměstnanosti, snížení odvodu daní po určitou dobu, podpora výstavby nové infrastruktury. Dceřiné pobočky vždy nesou odpovědnost za svá rozhodnutí a chování, jež učiní na daném geografickém území. Manažer zahraniční pobočky je většinou podřízen generálnímu řediteli hlavní pobočky.

3 STRATEGIE ZAHRANIČNÍHO OBCHODU

„Zahraniční obchod je nejstarší a nejrozšířenější formou vnějších hospodářských vztahů.“ (Kubišta, 2009, s. 202).

Zahraniční obchod jako pojem je chápán jako určitá směna – výměnný obchod, který provádějí fyzické nebo právnické osoby jednoho státu přes hranici s fyzickou nebo právnickou osobou jiného státu. Tyto obchody mohou být v rámci EU nebo celého světa. Hlavním důvodem této směny je, že každý stát má nějaká svá specifika vzhledem ke své zeměpisné poloze, historickému vývoji a v neposlední řadě k současné finanční a ekonomické situaci.

Obohacení obou stran dodavatele a odběratele je nejdůležitějším významem zahraničního obchodu. Dalším významem zahraničního obchodu je politický, neboť vzájemný obchod zvyšuje přátelské vztahy a zvětšuje vzájemnou závislost, pokud existuje vzájemná hospodářská provázanost, jsou celkové vztahy zemí stabilnější. Tyto vztahy pak snižují riziko konfliktu. Význam ekonomický přináší úsporu práce jako výrobního faktoru a tato skutečnost se promítá na úspore času. Nesmíme zapomenout i na význam kulturní, který nás obohacuje poznáním způsobu života v jiných zemích.

Demonstrativní efekt, proporcionalita a efektivnost jsou hlediska, která se používají pro hodnocení zahraničního obchodu. Demonstrativní efekt jde o tzv. demonstraci, která působí na společenský a ekonomický pokrok, vývozní politika na země, stav a úroveň rozvoje a dovozní politika se snaží získat užité hodnoty, které jejich země nemá. Proporcionalita, toto hodnocení využívají země, které mají schopnou průmyslově rozvinutou základnu a při svém vývoji pokryjí i vlastní potřeby průmyslové výroby. Efektivnost maximálních úspor může dosáhnout země při exportu, když se soustředí na produkty, které produkuje sama.

Sjednocování států, které spolu vzájemně spolupracují a obchodují, s sebou přináší i to, že na sebe působí různé kultury, je jev kterému říkáme globalizace.

3.1 OBCHOD A JEHO DĚLENÍ

3.1.1 Vývoz a dovoz zboží

Při obchodování rozlišujeme dvě základní formy vývoz a dovoz zboží.

1. Vývoz neboli export

- A. Přímý export - tuzemský výrobce dodává a prodává zboží přímo zahraničnímu odběrateli nebo obchodníkovi cílové země. Výrobce dobře zná zahraniční trh, měl by mít dobré jazykové a kulturní znalosti dané země. Dle Machkové (2009, s.79 - 84) by měl u vývozu také docilovat vyšších cen, jelikož veškeré starosti a realizace prodeje je v jeho kompetenci. Nese sám také veškerá rizika. Přímý export je realizován na základě kupních smluv akceptovaných oběma stranami – na jedné straně dodavatel a druhé straně odběratel.
- B. Nepřímý export – mezi tuzemského výrobce a odběratele při tomto druhu obchodu vstupuje prostředník. Tento prostředník nakoupí zboží od výrobce na tuzemském trhu a sám ho poté dodává do zahraničí. Toto je v praxi při obchodování se zahraničím zcela běžnou záležitostí. Prostředníci obchodují vlastním jménem, na vlastní účet a svá rizika. Nakoupené zboží prodávají dalším odběratelům v zahraničí nebo přímo konečným spotřebitelům, jediným jejich a někdy vysoce hodnoceným ziskem je tzv. cenová marže. Cenová marže je rozdíl mezi cenou, za kterou nakoupí u výrobce a cenou prodejní.

2. Dovož neboli import

- A. Přímý import - tuzemský výrobce nebo obchodník nakoupí u zahraničního partnera zboží nebo surovinu.
- B. Nepřímý import - tuzemský výrobce nebo obchodník nakoupí od tuzemského dovozce, který nakoupil zboží nebo surovinu v zahraničí.
- C. Přímý reexport – tuzemský výrobce nebo obchodník nakoupí od zahraničního partnera, toto zboží nikdy nevstoupí na území jeho státu. Zboží jde z jednoho zahraničního státu do druhého, zatím co doklady řeší zprostředkovatel.

- D. Nepřímý reexport – tuzemský výrobce nakoupí u zahraničního partnera, zboží vstoupí na území reexportéra a ten toto zboží kompletuje, balí, řadí, skladuje a upravuje dle svých potřeb.

3.1.2 Dle místa určení

Dále dělíme obchodování:

- obchodování mimo EU (Evropská unie),
- v rámci EU,
- obchodování státu EU s nečlenskými státy EU.

Obchodování mimo EU

Je na principu exportu a importu protože „*Ustavením celní unie mezi s sebou státy EU odstranily celní poplatky a stanovily společný celní sazebník vůči nečlenským zemím Unie*“ (Evropa2045, online, 2016, cit. 2016-03-07).

Pro státy nečlenské to znamená, že nemusí vybírat zemi, která má nejnižší clo, protože v celní unii existuje jednotný celní sazebník. Pokud stát EU chce obchodovat se státem mimo EU, pak se řídí rovněž celním sazebníkem. Protože účelem celní unie je, podpora vnitřního trhu států členských, bez nutnosti cla. Toto, ale může mít dle názoru mnoha odborníků devastující vliv na regionální konkurenceschopnost zboží a výrobků.

Obchodování v rámci EU

V prostou EU platí čtyři principy: volný pohyb zboží, služeb, kapitálu a osob. „*Základním předpokladem pro fungování vnitřního trhu EU je volný pohyb zboží. Cílem ustanovení o volném pohybu zboží je zajištění nárůstu vzájemné obchodní výměny mezi členskými státy. K takovému nárůstu došlo již odstraněním tzv. tarifních překážek, tedy cel a kvantitativních omezení a opatření s jim rovnocenným účinkem a zavedením společného celního sazebníku vůči nečlenským státům; tedy vznikem celní unie. Situace, kdy mezi členskými státy EU není uplatňováno clo, znamená samozřejmě posílení postavení podnikatelů z členských států při obchodování v rámci Unie. Vzhledem k tomu, že zboží nezatížené clem je v zásadě levnější než zboží clem zatížené, vede takové opatření*

k tomu, že dovoz z nečlenských států EU je do jisté míry nahrazován dovozem ze států členských“ (Businesspro, online, 2016, cit. 2016-03-06).

Obchodování státu EU s nečlenskými státy EU

Obchod se označuje jako obchod se „třetími zeměmi“ tzv. extra obchod. Stát EU vystupuje jednotně s členskými zeměmi. *„Vzhledem k uznání právní subjektivity EU Lisabonskou smlouvou (LS) je nyní subjektem mezinárodních smluv Unie a nikoliv již Evropské společnosti, jak tomu bylo dříve. Evropská unie může smlouvu se třetími státy nebo mezinárodními organizacemi uzavřít nejen tehdy, pokud tak stanoví smlouvy, ale i pokud je uzavření smlouvy nezbytné k dosažení cílů stanovených (zakládajícími) Smlouvami“ (Euroskep, online, 2016, cit. 2016-03-05).*

3.1.3 Rizika v zahraničním obchodě

Každá společnost, která se zapojí do mezinárodního podnikání, si uvědomuje, že nastanou nejen příležitosti pro nové obchody, ale že toto s sebou přináší i řadu rizik, která jsou součástí mezinárodního obchodu. Rizika nelze předem vyloučit pouze je může částečně omezit nebo do jisté míry se jim vyhnout, případně rozdělit mezi jiné subjekty. Přítomnost rizik rozhodně neodradí společnosti od nových podnikatelských aktivit. V případě, že některé riziko zanikne, je vzápětí nahrazeno novým. Na trzích se setkáváme s nejen s konkurencí, která ovlivňuje ceny, ale i pohyblivou složkou u přírodních zdrojů.

Riziko tržní

„Změna tržní situace může být způsobena různými příčinami, např. změnou celkové konjunkturální situace v určité zemi či ve skupině zemí, změnou vztahu nabídky a poptávky po určitém zboží, změnami v postavení rozhodujících dodavatelů nebo odběratelů nebo v důsledku změn v jejich prodejní či nákupní politice, změnami v technologii, sezonními výkyvy apod. Toto riziko může vést ke změně cenových relací, k růstu nákladů, ale může se projevit i neprodejností výrobků“ (Businessinfo, online, 2016, cit. 2016-03-06).

Obchodní partneři po vzájemné dohodě mohou v tomto případě sjednat kontrakt s pohyblivou cenou, která souvisí s vývojem trhu. Na základě dohody nebo kontraktu

dohodnou na komoditních burzách kupní cenu pomocí burzovních cen, které jsou aktuální v době dodávky. Tržní riziko rovněž působí na hospodářský výsledek společnosti a tím může ovlivnit i stabilitu společnosti do budoucna.

Riziko komerční

Komerční rizika se dotýkají nejen vztahů mezi dovozcem a vývozcem, ale i vztahem k dopravcům a poskytování dalších služeb. Rizika nastanou, když zahraniční partner nesplní svůj závazek vůči firmě, proto se komerční rizika zabývají zkoumáním bonity zahraničního partnera.

„V zahraničním obchodě hmotným zbožím se toto riziko může projevat nejčastěji těmito formami:

- *odstoupení obchodního partnera od kontraktu;*
- *nesplnění či vadné plnění kontraktu dodavatelem;*
- *bezdivodné nepřevzetí zboží odběratelem;*
- *platební nevůle dlužníka;*
- *platební neschopnost dlužníka“* (Businessinfo, online, 2016, cit. 2016-03-06).

Riziko přepravní

Riziko přepravní je úzce spojené s obchodováním na zahraničním trhu s hmotným zbožím. Při transportu může dojít k poškození, ukradení nebo ztrátě zboží. V tomto případě je většinou nositelem rizika prodávající. Aby se předcházelo nejasnostem spojeným s řešením nastalých problémů, jsou při podpisu smlouvy stanoveny i dodací podmínky. Tomuto tématu se bude ještě podrobně věnovat v nové kapitole.

„Přepravní rizika v mezinárodním obchodě se většinou pojišťují, a proto je nutno věnovat pozornost řádnému sjednání pojistné smlouvy (volbou spolehlivé pojišťovny, výběrem takového rozsahu pojištěných rizik, který je přiměřený pro daný druh zboží, apod.)“ (Businessinfo, online, 2016, cit. 2016-03-06).

Riziko kurzové

Patří k nejvýznamnějším rizikům v zahraničním obchodě, jelikož vývoj kurzu jednotlivých měn je velice proměnlivý. Ovlivnit toto riziko je obtížné. Společnosti toto řeší prodejem pohledávek nebo se snaží uchýlit k vhodné měnové struktuře svých

pohledávek a závazků. V případě obchodu mezi státy EU je jednotná měna velkou výhodou.

„Velmi oblíbeným nástrojem je prodej nebo postoupení pohledávky, zvláště pokud se pohledávka postupuje bez postihu na původního věřitele. Urychluje finanční toky v podniku a tím příznivě ovlivňuje devizovou expozici. Tak tomu bývá u faktoringu a forfaitingu, které navíc osvobozují věřitele i od dalších rizik (např. delcredere)“ (Businessinfo, online, 2016, cit. 2016-03-06).

Riziko teritoriální

Teritoriální rizika můžeme přiřadit k politické, ekonomické a sociální situaci, která probíhá v daném státě. *„Tato rizika vyplývají z nejistoty politického a makroekonomického vývoje jednotlivých zemí, ale mohou být také důsledkem administrativních opatření, přírodních katastrof, bojkotu zboží, embarga apod. Jde většinou o rizika, která mohou mít negativní vliv na výsledky jednotlivých obchodních transakcí, ale také na realizaci podnikatelských záměrů v určité zemi do budoucnosti. Tato skupina rizik bývá předem jen obtížně kvantifikovatelná“* (Businessinfo, online, 2016, cit. 2016-03-06).

Riziko odpovědnosti za výrobek

„Toto riziko souvisí se širokou ochranou spotřebitele na trzích některých vyspělých zemí, zvláště USA a EU.“ (Businessinfo, online, 2016, cit. 2016-03-06). V České republice je toto ošetřeno zákonem o odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku (č. 59/1998 Sb.).

Rizika nejběžnějších chyb začínajících exportérů

1. Podcenění kvalifikovaného exportního poradenství a zpracování marketingového plánu před začátkem expanze na nový zahraniční trh. Jednotlivé trhy mají svá specifika, která musí dodržovat každý expanzér, který chce na novém trhu uspět. Volba postavit jeden model na vývoz a ten aplikovat na všechny trhy nepřinese požadovaný úspěch.
2. Nevhodný distributor nebo zástupce. Toto může být pro společnost klíčovým problémem, mnohdy se stává, že společnost uzavře dohodu s prvním zástupcem, který ji často i sám kontaktuje. Výběr odpovědného a spolehlivého

partnera nebo distributora je nejdůležitější částí vývozu. V případě, že tento článek nebude dostatečně fundovaný, může ztroskotat i dobře promyšlená výrobní, marketingová i cenová politika.

3. Hon za jednotlivými zakázkami. Některé společnosti na počátku své vývozní činnosti, upřednostní zákazníky, kteří ji sami kontaktují a využijí pro svůj rozvoj požadavky prvních zákazníků. Toto je velmi nestabilní a často ne příliš ziskový způsob vývozu. V případě, že zákazník sám osloví novou společnost, jeho pozice je plusová z pohledu prioritního požadavku na cenu. Mnohem výhodnější je vybudování své stabilní pozice na trhu.
4. Zanedbání vývozu. Některé společnosti mají zájem vyvážet jen v případě, že se jejich domácím trhu nedaří. Toto vede k rychlému hledání jak nejlépe umístit své výrobky na zahraničních trzích a tím naplnit své kapacity a plnit plán.
5. Rozdílný přístup k zástupcům a distributorům na různých trzích. Stejně jednání se všemi distributory bez ohledu na konkrétní trh je nutností. V tomto případě není možné mít různé ceny pro jednotlivé trhy. Toto vede ke ztrátě důvěry ve společnost.
6. Neochota upravovat výrobní portfolio dle předpisů a preferencí země. V jednotlivých destinacích – trzích dané země musí zboží odpovídat příslušným normám.
7. Opomenutí vytisknout návod na použití a záruční podmínky v místním jazyce. Vždy je nutné věnovat tomuto bodu velkou pozornost, neboť právě toto působí na zákazníka tzv. osobní přístup k odběrateli.
8. Opomenutí spolupráce s prostředníkem. Mnohdy při analýze trhu může společnost dojít k závěru, že nemá dostatečné prostředky, jak finanční, tak personální, aby započala expanzi na nový trh. Řešením může být spolupráce se společností, která se specializuje na zahraniční obchod a tím usnadní zahájit vývoz a najít místo na trhu.

3.1.4 Vývozní a dovozní operace

Dodací podmínka (parita) je součástí kupní smlouvy nebo kontraktu. Jednoznačně vymezuje povinnosti dodavatele a odběratele. Určuje způsob a místo dodání, způsob a místo přechodu výloh a rizik spojených s transportem zboží, definuje další povinnosti obou stran ve vztahu k nakládce, vykládce, kontrole a pojištění. Dodací podmínka je i součástí cenotvorby v zahraničním obchodě, může být součástí nákladu na výrobu nebo je spojena s nákupem hotového výrobku nebo produktu. Specifikace těchto podmínek je vzniklá v obchodní praxi, původně byly dodací podmínky používány nejednotně. V

současném obchodním světě převládá používání pravidel INCOTERMS (International Commercial Terms). Pro názornost uvádím jednotlivé skupiny a platné dodací podmínky.

INCOTERMS 2010 mají tyto skupiny právních doložek:

„**Skupina E** (*Departure*) - zboží je odvezeno kupujícím přímo ze závodu prodávajícího, kupující za něj dále zodpovídá

- **EXW** (*Ex Works*) – ze závodu (ujednané místo)

Skupina F (*Main carriage not paid by seller*) - prodávající je zde vyzván k dodání zboží dopravci, kterého určí kupující

- **FCA** (*Free Carrier*) – vyplaceně dopravci (ujednané místo)
- **FAS** (*Free Alongside Ship*) – vyplaceně k boku lodi (ujednaný přístav nalodění)
- **FOB** (*Free On Board*) – vyplaceně na loď (ujednaný přístav nalodění)

Skupina C (*Main carriage paid by seller*) - hlavní přepravné placeno prodávajícím

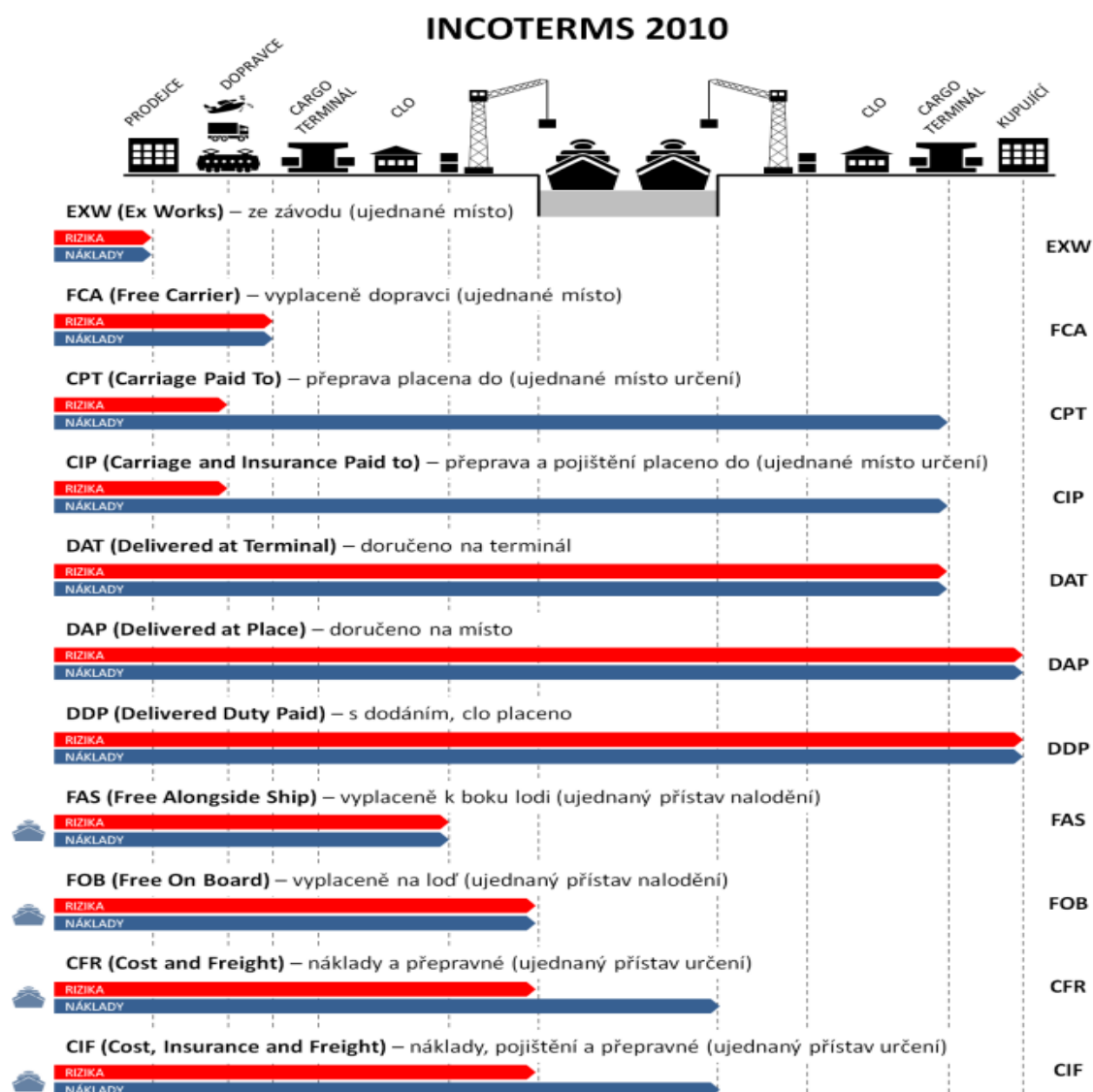
- **CFR** (*Cost and Freight*) – náklady a přepravné (ujednaný přístav určení)
- **CIF** (*Cost, Insurance and Freight*) – náklady, pojištění a přepravné (ujednaný přístav určení)
- **CPT** (*Carriage Paid To*) – přeprava placena do (ujednané místo určení)
- **CIP** (*Carriage and Insurance Paid to*) – přeprava a pojištění placeno do (ujednané místo určení)

Skupina D (*Arrival*) - prodávající nese veškeré náklady a rizika spojená s celou trasou přepravy zboží

- **DAP** (*Delivered at Place*) - doručeno na místo
- **DAT** (*Delivered at Terminal*) - doručeno na terminál
- **DDP** (*Delivered Duty Paid*) - s dodáním clo placeno

“(Managementmania, online, 2010, cit. 2016-03-06).

Obrázek 6:



3.2 CELNÍ ŘÍZENÍ

„V rámci Evropské unie rozlišuje Celní legislativa České republiky pohyb zboží v rámci unie a mimo ni. Každý obchodní a za určitých okolností i neobchodní dovoz či vývoz v režimu se třetími zeměmi (tedy zeměmi, které nejsou součástí Evropské unie), podléhá povinnosti vycelení na celním úřadu. Průběh celního řízení je upraven právními předpisy dané země - v České republice se jedná zejména o celní zákon. Celní řízení je zahájeno ve chvíli, kdy celní úřad přijme vyplněný formulář celního prohlášení. To se podává v písemné nebo elektronické formě.“ (Celní řízení, online, 2016, cit. 2016-09-06).

Pohyb zboží mezi státy EU je sledován tzv. INTRASTATU. Každá společnost překračující asimilační práh, tj. pokud součet fakturovaných částek do a ze zahraničí za kalendářní rok dosáhne výše 8 mil bez DPH má tato společnost povinnost sledovat a evidovat pohyby. Toto platí pro zboží vyvezené i dodané. Tato povinnost se podává na předepsaném formuláři nejpozději do 12. pracovního dne následujícího měsíce. Hlášení musí splnit základní náležitosti:

- číselné označení neboli kod zboží,
- fakturovanou hodnotu zboží,
- hmotnost zboží, množství,
- identifikaci společnosti.

Každý členský stát má možnost stanovit „osvobozující prahy“ pak může nastat i situace, že zboží nepodléhá žádnému clu (např. zemědělské a průmyslové výrobky). V České republice je správa výkaznictví svěřena Českému statistickému úřadu.

Celní řízení při dovozu

Při dovozu je vybíráno a vyměřováno:

1. dovozní clo
2. dovozní poplatky zavedené v rámci zemědělské politiky
3. daň z přidané hodnoty
4. spotřební daň
5. další nepřímé daně

Při vývozu zboží jsou vyměřovány a vybírány:

1. vývozní clo
2. vývozní poplatky

Původ zboží

Preferenční sazby jsou významnou součástí tarifního systému, dle Nařízení Rady (EHS) č.918/83 a je vázáno na původ zboží a existenci příslušného ujednání mezi EU a zemí původu. Pro přiznání této preference je důležité přímé trasování dodávky, zboží musí být dopravováno přímou cestou.

Celní hodnota

Jedná se o cenu skutečně placenou nebo o cenu, která má být zaplacená za zboží dodané, tato cena je uvedena na faktuře vystavené společností dodavatele.

Celní režim a celní dluh

Celní režim dovoluje dle celního kodexu uznání některého z těchto režimů:

1. Volný oběh
2. Tranzit
3. Uskladňování
4. Přepřepování pod celním dohledem
5. Dočasné použití
6. Pasivní zušlechťovací styk
7. Vývoz

Celní kodex umožňuje následující zajištění celního dluhu:

- Složení hotovosti na účet celního úřadu
- Ručení jen v případě, že osoba ručitele je schválena příslušným celním orgánem.

Celní záruka bývá vystavena ve formě globální, paušální, nebo individuální záruky.

3.2.1 Cenová politika a cenová kalkulace

Každá společnost má své podnikatelské strategie, jejichž důležitou součástí je cenová politika. Cenová politika má svůj význam pro plnění strategických cílů společnosti, ovlivňuje finanční toky a výnosy, zajišťuje návratnost investic a podílí se na tvorbě zisku. Na formování má vliv převážně charakter ekonomických vazeb podniku a stupeň internacionalizace. Společnost, která dováží pouze „nárazově“, nevyužívá tyto strategie pro zahraniční trhy, naopak společnost u které je významný zahraničněobchodní podíl aktivit je cenová politika nedílnou součástí podnikatelské strategie.

Při tvorbě cen pro zahraniční trhy se vychází z interních a externích faktorů. Svůj vliv na tvorbu těchto cen má síla konkurence a komerce. Hospodářská politika státu a obchodně politická opatření země mají v mnoha případech velký vliv na cenovou tvorbu vůči jednotlivým teritoriím. „*Nejdůležitějším faktorem ovlivňující výši dosažitelných cen je kvalita nabízené produkce, její technická a technologická úroveň*“ (Machková, Černošlávková, 2014 s. 102).

V tomto případě je velice důležité jakým způsobem společnost nakládá s výrobovou politikou vzhledem k investicím na vývoj technologií vzhledem k potřebám trhu. Dále cena závisí na úrovni komerční práce, pokud je dodavatel nebo výrobce považován za spolehlivého dodavatele, který vždy plní svoje závazky vůči odběratelům spolehlivě a kvalitně. Jeho služby jsou na dobré úrovni nebo srovnatelné s konkurencí může dosáhnout výhodnějších cen.

Pro stanovení cen nejen v exportu využívá společnost vnitropodnikové kalkulace, na jednotlivé obchodní operace propočítává proměnné výrobní náklady. Další důležitou součástí pro stanovení ceny a kalkulace je vliv např. nákladů na dopravu, pojištění, balení, skladování, celní náklady.

„*Cenová politika podnikatelských subjektů v mezinárodním obchodu je formována stanovenými cíli a ovlivňována také jejich ekonomickou silou. Některé firmy s dobrým finančním zázemím provádějí poměrně agresivní cenovou politiku, která se může dostat do rozporu s etikou podnikání i s mezinárodně uznávanými pravidly pro mezinárodní obchod. V této souvislosti je třeba uvést ceny dumpingové a ceny transferové*“ (Machková, Černošlávková, 2014 s. 103).

Ceny dumpingové uplatňují některé společnosti při vstupu na nový trh. Po určitou dobu jsou schopni dodávat zboží nebo služby za velmi nízké ceny, mnohdy

nevytvářejí zisk a někdy ani nepokrývají náklady na výrobu. Toto je nástroj k vyřazení domácí nebo zahraniční konkurence z daného trhu a po upevnění svého postavení na trhu následně ceny zvýšit. Některým společnostem je umožněno toto na základě subvencí poskytovaných v různých formách – kurzovou politikou, cenami vstupů apod. Trhy mají možnost se tomuto bránit zatížením dodávaného produktu tzv. antidumpingovým clem.

„Transferové ceny neboli převodní ceny jsou ceny uplatňované u transakcí prováděných mezi ekonomicky nebo personálně spojenými osobami a mezi sdruženými podniky. Tyto transakce se týkají jak převodu zboží a nehmotného majetku, tak poskytování služeb. Transakce mezi spojenými subjekty musí splňovat princip tržního odstupu, tzn., že transakce mezi spojenými subjekty by měly probíhat za stejných či obdobných podmínek jako transakce mezi nezávislými subjekty v běžných obchodních vztazích“ (Eurotrend, online, 2016, cit. 2016-03-05)

(<http://www.eurotrend.cz/services/transfer-pricing.ph>)

Praktické využívání transferových cen často naráží na zájmy hostitele a bývá posuzováno z daňového pohledu jako celní únik. Celosvětově je politika transferových cen chápána jako závažný problém nejen etický, ale i problém legálnosti tohoto obchodu.

Ceny v kupních smlouvách se uvádějí v jednotkách určité měny, volně směnitelné na trhu. Druh měny může být i předurčen obchodněpolitickými podmínkami nebo závisí na dohodě obchodních partnerů. V nabídkách, smlouvách, kontraktech se často v souvislosti mezi cenou takovou a dalšími vlivy obchodního vztahu setkáváme různými pojmy:

- ceníkový rabat - využívá se zpravidla u výrobků vyráběných v sérii,
- množstevní rabat - je vázán na určité dodávané množství výrobku, využívá se velkých zakázek,
- věrnostní prémie - poskytuje se odběratelům s dlouhodobou obchodní spoluprací,
- velkoobchod rabaty- slouží k pokrytí provize prostředníků,
- skonto - je odrazem rozdílů ve výhodnosti u platebních podmínek. Nejčastěji je využívána při placení za zboží, tzv. 2% skonto bývá uzavřeno mnohdy při podpisu kupní smlouvy.

Kalkulace v zahraničním obchodě Náklady kalkulované na jednotlivé obchody nebo určitou výrobní operaci mohou být velice diferenciované, mají na ně vliv i podmínky kontraktu, smlouvy, způsob dopravy.

Mezi náklady dle kolektivu Machková, Černošlávková (2014, s. 59) patří :

- Výrobní náklady.
- Náklady na exportní balení.
- Dopravné.
- Skladné během přepravy.
- Cla, poplatky za celní řízení.
- Pojistné související s pojištěním přepravních rizik.
- Náklady na vyhotovování a obstarávání dokumentů.
- Odměny zprostředkovatelům.
- Náklady na financování transakce, poplatky bankám.
- Garanční paušály apod.

Tyto náklady jsou označovány jako náklady přímé. Další skupinou jsou náklady nepřímé, tyto náklady také musí společnost uhradit z výnosů dané produkce, řídí se jednotlivými operacemi dle určitého klíče. Tato konstrukce do značné míry ovlivňuje efektivnost jednotlivých operací. Dále je nutné počítat i s tím, že prostředí trhu je nestabilní a vše se mění v čase: ceny vstupů, tarify, poplatky, kurzy, úrokové sazby. V takovém případě je nutno počítat i s určitou rezervou. Pokud dochází ke snížení cen, je vše pro vnitřní kalkulace výhodné v případě nárůstu, u složek může toto vytvořit i takovou ztrátu, která bude mít v případě klíčové zakázky fatální následky na stabilitu společnosti.

Pro stanovení ceny v nabídkách je východiskem předběžná kalkulace neboli zapracování poptávky na základě technických a technologických znalostí problematiky. *„Napomáhá k tomu, aby vývozce nebo výrobce vymezil určitý manévrovací prostor v cenové oblasti pro jednání se zahraničním obchodním partnerem. Při předběžné kalkulaci je však exportér nucen odhadovat úroveň budoucích hodnotových kategorií: cen, tarifů, sazeb, měnových kurzů. Jejich skutečný vývoj se může od odhadů předběžné kalkulace lišit, zvláště v těch typech operací, kdy mezi vypracováním nabídky a plněním kontraktu je značný časový posun“* (Euroternd, online, 2016, cit. 2016-03-05).

Po ukončení celé operace tj. předání hotového produktu lze zjistit konečný výsledek, který je následně porovnán s předběžnou kalkulací. Kalkulace výsledná je důležitá pro rozhodování o dalších cenách i pro strategii podniku. Kalkulace je nedílnou součástí ekonomiky podniku a nástrojem řízení komerční práce.

3.3 MEZINÁRODNÍ MARKETING

Směna neboli obchod může nastat, pouze pokud se setká nabídka a poptávka dvou subjektů, tzn. jedna strana musí být schopna dát druhé to, o co má zájem. S tímto úzce souvisí i marketing v mezinárodním podnikání.

3.3.1 Význam a základní koncepce mezinárodního marketingu

Dle Machkové (2009, s. 15) můžeme v praxi vytipovat tři základní koncepce mezinárodního marketingu.

- Vývozní (export marketing).
- Globální marketing (global marketing).
- Mezinárodní marketingové řízení (intercultural marketing).

Vývozní marketing

Lze definovat jako snahu podniku nebo výrobní společnosti přizpůsobit vlastní obchodní politiku podmínkám trhu. Toto je charakteristické pro malé a střední podniky, tyto podniky nemají ještě dostatečné zkušenosti ani dostatek vlastních zdrojů pro vstup na zahraniční trh. Podnik není v jednoduché situaci, není známý na trhu, jeho pozice v obchodním řetězci je závislá na vytvoření zájmu potenciálního odběratele. Vysoká konkurence na trhu, by mohla být podpořena komunikační politikou, ale často tato společnost nemá dostatečné finanční zdroje na vytvoření požadované vazby. Mnohdy se stává, že se tento podnik zaměří na geograficky blízké partnery (Německo, Polsko), tato volba je vysoce riskantní, neboť v případě hospodářského poklesu exportního trhu dochází k ohrožení celého podniku a stávající výroby. Machková uvádí základní postup při realizaci marketingu:

„Při realizaci vývozního marketingu je obvyklý následující postup:

- *podnik si vytipuje několik zahraničních trhů a provede výzkum trhu,*
- *vybere si jednu zemi nebo geografickou zónu, kam bude vyvážet,*
- *zvolí si obchodní metodu,*
- *rozhodne se pro obchodní politiku a definuje marketingový mix,*
- *vypracuje konkrétní nabídku pro zvolený trh“ (Machková, 2009, s. 15).*

Globální marketing

Tento druh marketingu je založen na používání jednotného marketingového postupu na všech trzích.

Koncepce a je založena na třech předpokladech:

- *„na světovém trhu dochází k homogenizaci potřeb a chování spotřebitelů,*
- *spotřebitelé upřednostňují průměrně kvalitní výrobky za přijatelné ceny,*
- *velkosériová výroba a uplatnění výrobků na světovém trhu snižují náklady a podnik realizuje tzv. úspory z rozsahu“ (Machková, 2009, s. 15).*

Tuto koncepci používají velké nadnárodní firmy, které využívají trendů a tím i možnost oslovit velké skupiny spotřebitelů po celém světě. Podporou tohoto marketingu jsou všem dostupné komunikační prostředky: internet, televize dále potom cestovní ruch. Uplatnění pro svůj marketing, zde nacházejí společnosti zabývající se např. prodejem kosmetiky, spotřební elektroniky a nealkoholických výrobků.

I když má tato koncepcie určité slabiny a neumožňuje pružnou reakci na novinky konkurence a částečně omezuje manažery v uplatnění jejich vlastních inovací a rozhodovací pravomoc je dosti silným typem marketingu, který ovlivní velkou část odběratelů.

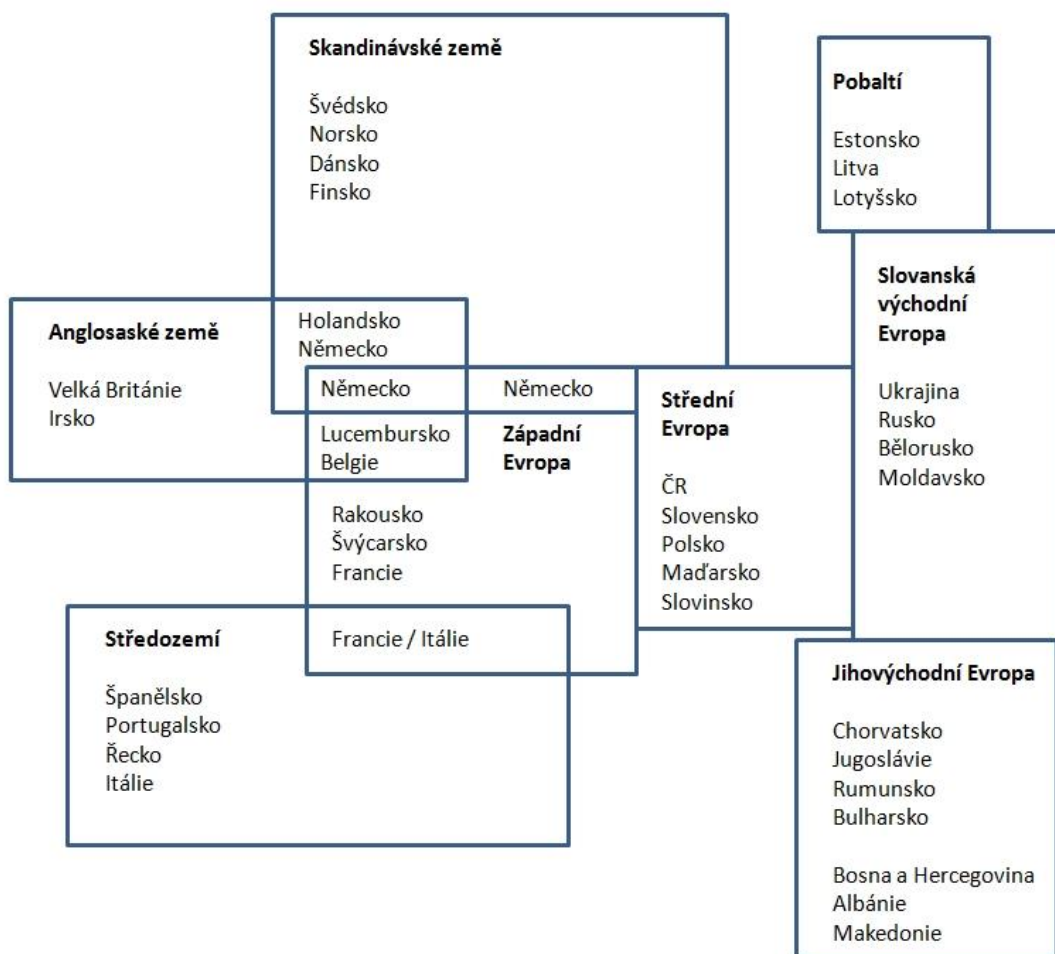
Interkulturní marketing

Novodobou koncepcí marketingu je tzv. interkulturní marketing. V současné době si řada společností uvědomuje, že spotřební chování je ovlivňováno sociálními a kulturními faktory, dále má velký vliv i ekonomická stránka spotřebitele. Pokud je společnost vyspělejší, bohatší tím jsou rozmanitější i potřeby jednotlivce. Maximální snahou moderního přístupu interkulturní marketingu je snaha o využívání standardizovaných postupů, které již jsou adaptovány na podmínky daného trhu. Společnost, která využívá tento typ marketingu, se zaměřuje na adaptace v následujících oblastech:

- *„výrobní politika (úprava chuti, barvy, velikosti balení ..),*
- *značková politika (využívání tuzemských značek, výběr vhodné značky pro cílový trh..),*
- *cenová politika (v zemích s nízkou kupní silou nabídka základních modelů bez doplňků, spotřebitelské úvěry ..),*
- *distribuční politika (přizpůsobení sortimentu, přizpůsobení otevírací doby obchodů..),*
- *komunikační politika (účinkování tuzemských osobností v reklamách, sponzoring oblíbeného sportu“ (Machková, 2009, s. 16).*

Na základě výše uvedeného by byla adaptace na každou jednotlivou zemi velice finančně a časově náročná, proto marketingové řízení využívá často koncepci kulturně-sociálních zón, jedná se o seskupování zemí podle jednoduchých kritérií: jazyková příbuznost, spotřeba, nákupní zvyklosti, citlivost spotřebitelů apod. Pro názornost uvádím obrázek.

Obrázek 7: Sociálně, kulturní zóny v Evropě



Zdroj: Mezinárodní marketing, Machková, 2009, s. 17

Poslední koncepcí je koncepce **příbuzných sociálních vrstev**, která se soustředí na příslušníky určité sociální vrstvy, kteří mají stejné postoje, stejný vkus a stejné spotřebitelské chování. Společnosti se mohou např. zaměřovat na zbohatlé podnikatele ve východním bloku.

4 FORMY EXPANZE FIRMY NA EVROPSKÝ TRH

V této části diplomové práce se podíváme na jednotlivé formy expanze na nové evropské trhy. Když má firma vybranou správnou strategii a organizační strukturu. Je důležité ještě dobře vybrat správnou formu vstupu na daný nový trh. Forma vstupu musí co nejpřesněji vystihovat nároky a vize vrcholového vedení mateřské společnosti a zároveň splňovat požadavky a specifika nově vybraného trhu.

Na základě zvyšující se liberalizace zahraničního tržního okolí. Mohou společnosti vybírat a kombinovat čím dál více větší množství forem obchodu na zahraničním trhu. Menší a středně velké firmy většinou začínají obchodovat na novém cizím trhu formou vývozních a dovozních obchodů. Velké společnosti většinou skládají několik typů forem strategii na konečné nové trhy.

Výběr toho jakým způsobem firma vstoupí na nový trh, je nejzásadnější a klíčové rozhodnutí celé expanze firmy. Konkrétní výběrem strategie, usměřňují tyto uvedené činitele.

- Možnost cílového trhu
- Schopnost kontroly obchodních aktivit na mezinárodním trhu
- Na zahraničním trhu být konkurence schopnou společností
- Rizikové faktory daného nového trhu
- Velikost investice na daný nový mezinárodní zahraniční trh
- Množství aktiv a předpokladů, které má společnost k dispozici

4.1 LICENČNÍ OBCHODY

Jedná se často o jednu z nejpoužívanějších forem vstupů na mezinárodní trhy. *„Termín licence označuje povolení, svolení k činnosti, která je jinak zakázána. V oblasti práv k nehmotným statkům se pojem licence využívá k vyjádření svolení k užití nehmotného statku jinou osobou, například při výrobě podle vynálezu chráněného patentem. Licenci uděluje ten, kdo má k využití nehmotného statku absolutní právo, například majitel patentu. Jeho právo mu umožňuje, aby zabránil komukoliv jinému ve využívání tohoto nehmotného statku, a to i žalobu u soudu, popř. aby požadoval náhradu*

škody, vydání bezdůvodného obohacení nebo přiměřenou satisfakci. Majitel se však může rozhodnout, že umožní využití nehmotného statku určité osobě, že jí k tomu poskytne svolení tj. licenci“ (Malý, 2002, s. 73)

„Při udělování licenci k využití předmětu průmyslového vlastnictví rozlišujeme licenci k využívání patentů (udělují se na vynálezy, které splňují zákonné požadavky: jsou světově nové, tj. nejsou součástí dosavadního stavu techniky, jsou výsledkem vynálezecké činnosti a jsou průmyslově využitelné), průmyslových vzorů (vnější úprava výrobků), užitných vzorů (technické řešení výrobku) a ochranných označení (právo k využití ochranné známky či obchodního jména firmy) anebo licenci k využívání know-how (tzv. nepravá licence). V těchto případech lze udělovat výlučné nebo nevýlučné licence. K označení původu zboží nelze licenci poskytnout.“ (Machková, 2009, s. 79)

Proč společnosti sahají po koupi licenci a práv k zahraničním produktům:

- Firma nedisponuje dostatečnými finančními prostředky na vlastní vývoj a výzkum na vlastní rozvoj.
- Patentovaná ochrana v zahraničí je tak hodně dokonalá, že není třeba vytvářet vlastní originální řešení.
- Společnost plánuje rozšířit vývoz svých produktů, ale narazí na problém, že v některých státech je výrobek chráněn patentem.

4.2 FRANCHISINGOVÁ FORMA

„Franchising je smluvní vztah mezi partnery, ve kterém franšizér (poskytovatel franšízy) opravňuje a zavazuje jednotlivé franšizanty (nabyvatele) užívat obchodní jméno a nebo ochranou známku a právo užívat předmět podnikání své společnosti, tj. poskytuje své know-how včetně systému řízení, zabezpečování služeb a poskytování prodejní a technické pomoci, a nabyvatel (franšizant) se zavazuje zaplatit smluvně stanovenou odměnu a dodržovat komerční politiku poskytovatele“ (Machková, 2009, s. 81)

V současné době se franšiza používá v různých odvětvích a oblastech obchodu, z pravidla pak v hotelnictví, maloobchodě, v odvětví rychlého občerstvení, dále v provozování čerpacích stanic s pohonnými hmotami. Převážně se tedy jedná o obchodní

aktivity propojené se službami a nákupem a prodejem. Takzvaný průmyslový franchising je v praxi málo častým použitím. Většinou se jedná o výrobu a právo vyrábět. Což sebou z pravidla nese zátěž právě již zmiňovaných licenčních smluv. Zpravidla se jedná o méně na výrobu náročné produkty a výrobky.

„K prudkému rozvoji franchisingu dochází zejména proto, že je výhodnou formou spolupráce pro velké i malé společnosti. Velkým firmám umožňuje rychlou internacionalizaci bez přílišné náročnosti na kapitálové zdroje a snížení rizik, spojených s kapitálovými vstupy na zahraniční trhy, pro malé firmy je velkým přínosem účasti ve franchisingových řetězcích možnost omezení podnikatelských rizik. Míra bankrotů je u malých soukromých podnikatelů. Rovněž návratnost vložených investic bývá v rámci franchisingu rychlejší díky efektům z optimalizace nákladů a rychlejšího obratu zásob. K nižším nákladům přispívá i vybudovaný systém zásobování. Franšizér buď dodává veškeré výrobky do své sítě sám, anebo doporučuje nabyvatelům franšizy smluvní dodavatele, u kterých mohou nakupovat určité výrobky. V každém případě se jedná o centralizované nákupy, které umožňují dosahovat výhod ze silné kontraktační pozice franšizéra. Nabyvatel franšizy tedy obvykle získává výrobky za výhodné ceny, s minimální časovou ztrátou, protože nemusí vést složitá jednání a četnými dodavateli. Výhodou je i nízká administrativní náročnost a fakt, že je v některých případech možné vrátit výrobky mateřské společnosti, která je může redistribuovat do jiných prodejen. (Machková, 2009, s. 82)

4.3 OPERACE ZUŠLECHŤOVACÍ

Základem zušlechťovacích operací bývá předělání nebo zpracování polotovarů, různých surovin, materiálů na finální stupeň kvality a prodeje. Jednoduše řečeno do vytvoření hotového produktu. Podstatným důvodem této operace je hlavně snížení nákladů a úpravu, přepracování v zahraničí např. využít levné pracovní síly nebo méně přísných norem, legislativy nebo menší ekologické nároky na životní prostředí.

4.4 VÝROBNÍ OPERACE

„Mezinárodní výrobní kooperace je založena na rozdělení výrobního programu mezi výrobce z různých zemí, aniž by došlo k jejich kapitálovému propojení, nebo dokonce sloučení. Finální výrobek je pak kompletován buď jedním, nebo oběma výrobci. Spolupráce může probíhat na různých úrovních a kromě čistě výrobní kooperace může být zaměřena i do oblasti výzkumu a vývoje, do oblasti odbytu a může existovat i ve službách. Smlouva o mezinárodní výrobní kooperaci je tzv. nepojmenovanou smlouvou. Obsah a forma smlouvy záleží na ujednání mezi partnery“ (Machková, 2009, s. 84)

Kooperační manažer je zodpovědnou osobou za kompletaci produktu, jeho úlohou je na jedné straně zkompletovat výrobek s vysokou kvalitou za přijatelnou výrobní cenu tj. s vytvořením zisku. Na straně druhé musí znát i obrat každého produktu, aby dokázal zvolit cestu vylepšení a udržení daného produktu na trhu nebo provedl analýzu a případně navrhl vyřazení produktu z trhu a vytipoval nový produkt.

4.5 SMLOUVY O ŘÍZENÍ

Prakticky se jedná o pronájem schopných manažerů, kteří znají dobře konkrétní potřebný trh. Může se jednat jak o poradenskou činnost. Tak třeba o řízení celé zahraniční pobočky na zahraničním trhu. Z pravidla ve smlouvách bývá uvedeno i odměňování těchto manažerů. Bývají motivováni podílem ze zisku při dosažení plánovaného obratu. Jedná se o manažerský vklad do dané společnosti.

4.6 KAPITÁLOVÝ VSTUP PODNIKU NA ZAHRANIČNÍ TRHY

Kapitálový vstup je jedním z nejstarších podob vstupu. Jde o to, jak maximálně usnadnit dovoz zboží nebo vstup na nový trh a nabídnout kompletní servis – financování.

„ Základními formami kapitálových vstupů na zahraniční trhy jsou portfoliové investice nákup akcií nebo jiných cenných papírů a přímé zahraniční investice kapitálové vklady, vnitřofiremní půjčky, reinvestovaný zisk. Přímé kapitálové investice v zahraničí probíhají nejčastěji formou fúzí a akvizic, nově zakládaných podniků tzv. investic na zelené louce, formou společného podnikání a strategických aliancí. České podniky

obvykle nejsou dostatečně kapitálově silné, a proto se často zaměřují na investice do oblasti služeb, které slouží k podpoře obchodní činnosti. Formou podnikání na podporu exportu může být zřízení dceřiné společnosti subsidiary company nebo pobočky organizační složky branch office či reprezentační zastupitelské kanceláře liaison office. Nejčastěji působí tyto subjekty v zemích, do nichž české podniky vyvážejí nejvíce, tj. v členských zemích EU, kam dlouhodobě směřuje více než 90% českých investic“ (Machková, Černošlávková, Sato, 2014, s. 30)

5 ELEKTRONICKÉ PODNIKÁNÍ A OBCHODOVÁNÍ

V druhé polovině devadesátých let bylo elektronické podnikání poměrně velkou neznámou. Nově vzniklé společnosti v té době vycítily příležitost a zaměřily se čistě na internetové pole působnosti. Tyto společnosti se staly velmi známe a úspěšné po celém světě. Z nejúspěšnějších můžeme jmenovat např. eBay – největší aukční server, Amazon – E-SHOP původně zaměřen pouze na prodej knih v dnešní době nabízí prakticky cokoliv.

Díky obrovskému rozvoji internetu, počítačů, informačních technologií a mobilních telefonů došlo ke značnému ovlivnění fungování společností. A to jak po obchodní stránce, tak i po stránce vnitrofiremní. Elektronické obchodování se v současné době pro mnoho společností stalo nedílnou součástí jejich aktivit a i významného zdroje příjmů. V dnešní době se firmy učí jak nejlépe a efektivně využívat tyto možnosti internetu. Jedná se o mezinárodní celosvětové prostředí důležité pro mezinárodní podnikání firem všech velikostí z různých států světa.

5.1 DRUHY ELEKTRONICKÉHO OBCHODOVÁNÍ, DLE OBJEKTŮ

Druhy elektronického obchodování můžeme rozdělit podle zúčastněných objektů na dodavatele a odběratele. Dále na podnikatele a spotřebitele a občas i vládu.

Jednotlivé obchodní druhy:

„B2C - (též B – C, Business to Consumer) je prodej zboží a služeb přímo výrobcem nebo obchodníkem konečným spotřebitelům. Příkladem mohou být známé e-shopy jako např. Amazon, u nás Alza, Kasa apod.“

„B2B – (též B – B, Business to Business) je prodej zboží a služeb mezi podnikatelskými subjekty, nejsou určeny ke konečné spotřebě. Jedná se např. o vztah výrobce zboží s distributorem nebo maloobchodem.“

„B2G – (Business to Government) je kategorie obchodu, kdy spotřebitel je vláda případně veřejná správa nebo státní správa.“

„C2C – (Consumer to Consumer) je prodej zboží a služeb mezi spotřebiteli (jednotlivci) navzájem. Patří sem zejména různé aukce (aukční obchody jsou nejvíce rozšířeny v USA), spotřebitelská inzerce nabízející prodej zboží a některé další formy obchodu.“

„C2B – (Consumer to Business) je rozlišováno jako samostatný druh jen někdy. Jde opět o prodej zboží a služeb konečným spotřebitelům, ale iniciativa vychází ze strany spotřebitele, kdy konkrétní poptávka je umístěna někde na internetu. Té pak daný podnik vyhoví, a to buď sám, nebo mu jsou tyto poptávky předány zprostředkujícím serverem, který funguje jako agregátor těchto poptávek.“

„G2C – C2G (Government to Consumer, Consumer to Government) zahrnuje zejména nákup určitého zboží nebo spíše služeb občanem od státu, pokud jsou tyto transakce uskutečňovány elektronicky.“

„P2P (Peer to Peer) bývá někdy rozlišováno jako další typ. Fakticky jde však opět o obchod typu C2C s tím rozdílem, že obchod mezi koncovými zákazníky nezprostředkovává nějaký třetí subjekt, ale zajišťují si ho sami uživatelé prostřednictvím výměnných sítí. Rozlišení je tedy primárně technologické (nikoli podle subjektů) a nebudeme se jím dále blíže zabývat.“

„G2G – je kategorie zatím spíše teoretická, myslí se jí elektronické transakce přímo mezi různými subjekty veřejné správy, bez zprostředkujícího mezičlánku. Může jít také o elektronické transakce mezi státy.“ (Machková, Černošková, Sato 2014, s. 223).

5.2 ELEKTRONICKÉ OBCHODNÍ MODELY

Správný výběr obchodního modelu dlouhodobě udržitelného je rozhodující faktor jakéhokoli podnikání na internetu. Firmy používají i více modelů najednou. E-SHOP jde o prodej zboží hmotného, nehmotného a služeb. Jedná se o nejběžnější druh B2C. Ukázkovým představitelem je např. Amazon, který zastává roli obchodníka, nabízený sortiment nevyrábí. Jiným modelem je např. firma Dell ta vyvíjí a vyrábí počítačovou techniku. Ale zároveň své produkty prodává na svém vlastním E-SHOPU. Tento E-SHOP prodává firmám B2B tak i koncovým zákazníkům B2C. Společnost využívá neobvyklý systém propojení objednávek do výroby. Paralelně s elektronickým prodejem společnost Dell dále úspěšně pokračuje ve svém dříve výhradním modelu a to přímým prodejem.

Poplatky za poskytnutí nějaké elektronické transakce či služby např. společnost Aukro nebo eBay, kde si společnost účtuje několik poplatků z prodejní ceny výrobku plus dále různé paušální poplatky. Další typická společnost tohoto modelu je např. Booking. Jedná se o internetový server zaměřený na prodej ubytování po celém světě. Společnost pak následně inkasuje provize od ostatní podnikatelských objektů za uskutečněný prodej od hotelů a penzionů.

Předplatný model se využívá hlavně u služeb s digitálním obsahem např. pro stahování a přehrávání videí, hudby a zábavných programů jako jsou online hry atd.. Dále to jsou knihovny s odbornými publikacemi. Zákazní si předplatí určitou danou službu, kterou bude od dané společnosti odebírat v určitém období nebo v daném množství.

Nehmotný produkt (diferencovaný) většinou bývá základní verze s omezenou kapacitou produktu zdarma a plnohodnotná verze s nadstandardními funkcemi zpoplatněna. Zde můžeme uvést nespočet příkladů softwaru.

Příjem z reklamy, mnoho firem se snažilo založit svůj obchodní elektronický model na příjmu z reklamy. Ne všem společnostem se to podařilo, aby byla reklama jejich nejvýznamnějším zdrojem příjmu. Přitom v dnešní době je internetová reklama z celkových výdajů na reklamu hlavním druhem. Největší internetovou společností, s majoritním příjmem z internetové reklamy je Google. Ve většině zemí, kde působí je největším poskytovatelem této reklamy a zároveň nabízí nespočet svých produktů a služeb k prodeji.

Předplatné a reklama s různou částí poměru, pro značnou většinu firem je efektivnější spojovat příjmy z reklamy s nějakým svým hlavní obchodním záměrem například na svých E-SHOPECH a webových portálech, poskytnou tuto volnou plochu na umístění placené reklamy. U běžných online článků funguje pouze reklama, ale u vydavatelů odborných publikací a časopisů je typická kombinace předplatného a reklamy.

„Internetová reklama je nejnápadnější částí internetového marketingu a směřuje do ní značná část celkových marketingových výdajů. V řadě zemí (včetně České republiky) je současně internetová reklama již na třetím místě z hlediska reklamních výdajů (za reklamou v televizi a tiskovou reklamou) a stále vykazuje největší meziroční nárůsty, v USA je dokonce již na druhém místě.“ (Machková, Černošlávková, Sato 2014, s. 228).

Dále v posledních letech dochází k rozšíření marketingových nástrojů na sociálních sítích. Různé druhy reklamy v nových formách s prvky podpory prodeje. Další nová potencionální možnost je díky velkému počtu rozšíření chytrých telefonů. Využití například reklamy umístěné ve stahovaných chytrých aplikacích. Hodně zajímavé jsou také QR kódy, které mají velké využití, ale stále častěji jsou zaměřené na prodej.

5.3 ELEKTRONICKÉ ZÁSOBOVÁNÍ

Elektronické zásobování se vyskytuje převážně u druhů obchodu B2B a B2G, která obsahují nákup zboží a služeb s využitím ICT technologií převážně pak internetu. Forma nákupu je obvykle pomocí E-SHOPU. Ale spíše se využívá elektronické výběrové řízení pro veřejné zakázky nebo různé elektronické aukce na internetu atd.

Hlavní přínos by měla být značná úspora nákladů, díky dosažené nižší nákupní ceně. Ale také dojde k podstatnému snížení transakčních nákladů, významné úspoře času s administrativou. Je lepší přístup k informacím v různých stádiích nákupu. Tato výhoda se hodí zejména v případě využívání veřejnou správou. Díky těmto prvkům dochází k omezení možnosti korupce a k větší průhlednosti nákupů při užívání veřejných prostředků.

5.4 ELEKTRONICKÁ TRŽIŠTĚ

Elektronická tržiště je pojem úzce spojený s pojmem elektronické zásobování. *„Elektronická tržiště jsou obecně (virtuální) místa, kde se shromažďují kupující a prodávající za účelem směny (nákupu a prodeje). Směna se uskutečňuje za ceny, které jsou stanoveny podle určitých, předem dohodnutých pravidel.“* (Sedláček, 2016 s. 161). Další důležitou vlastností elektronických tržišť od ostatních druhů elektronického obchodu je, *„že zahrnuje mnoho prodávajících a nakupujících, spojuje prodejní nabídky a nákupní poptávky. Výhodnost této formy vyplývá i tzv. síťového efektu.“* (Sedláček, 2016 s. 161).

Dle Machkové, Černohlávkové a Sata (2014, s. 229) uvádějí jednotlivé typy elektronických tržišť, kterých existuje celá řada možností jak elektronická tržiště třídit. Uvedu zde několik nejběžnější typů. Rozložených do základních modelů tří tržišť a to na horizontální, vertikální a popřípadě ještě diagonální.

Horizontální model se nespécializuje na určitý obor nebo odvětví, ale snaží se začlenit jednotlivé firmy z různých oborů. Často nabízeným zbožím je takové, které potřebuje většina firem. Typickým příkladem jsou např. kancelářské potřeby. Do tohoto

typu obchodních tržišť se začleňují nejen velké společnosti, ale malé a střední firmy. Tento typ je rozsáhlejší a běžnější než vertikální typ.

Vertikální model elektronického obchodního tržiště se zaměřuje na určitý konkrétní obor nebo odvětví. Jako je například chemický, strojírenský, hutní průmysl.

Dále ještě můžeme rozdělit elektronická tržiště podle měřítka otevřenosti trhu a vlastnictví na soukromá a veřejná. „*Privátního trhu se mohou zúčastnit pouze ty subjekty, které zakoupí určitý podíl na daném trhu. Veřejného trhu se může zúčastnit každý subjekt, který splní stanovené základní podmínky. Podle geografického hlediska můžeme rozlišovat elektronická tržiště globální, regionální a národní*“ (Machková, Černoahlávková, Sato 2014, s. 223).

5.5 OBCHODNÍ MODELY ELEKTRONICKÝCH TRŽIŠŤ

Během používání elektronických tržišť vzniklo několik obchodních modelů, které se při používání osvědčily a stabilizovaly. Přitom každý model má své výhody a nevýhody, ale lze je možné do určité míry různě kombinovat.

Licenční platba za software je pro některá tržiště hlavním zdrojem příjmů jedná se poměrně o běžný a rozšířený obchodní model.

Platba za členství odrazuje většinou malé a střední firmy, které nemají jistotu, zda se jim členství vyplatí, respektive jestli to přinese očekávané zvýšení tržeb a úspory při nákupu.

Provize za provedenou transakci je závislá na hodnotě transakce a je obvyklejší, případně může být i fixní, ta je však méně obvyklá. Tento model nevytváří bariéru vstupu novým subjektům. Nevýhoda tohoto modelu je v případě, je-li provize vnímána jako vysoká. Druhý problém může nastat, pokud firma dlouhodobě nakupuje stejné zboží od jednoho dodavatele. Může být snaha obejít provizi tržišti za zprostředkovaný obchod tím, že firmy mezi sebou uzavřou smlouvu a vynechají tržiště.

Provize za poptávku a za nabídku popřípadě za úspěšně podepsaný obchodní kontrakt. Není překážkou pro vstup, ale tento model může odrazovat firmy z pravidla, když nemají jistotu, zda poptávka nebo nabídka dopadne úspěšným uzavřením kontraktu.

Provize za různé poskytované služby, které naplňují podstatu funkčnosti tržiště. Většinou se jedná o služby za informační nebo finanční podporu jako je poskytování záruk nebo nabídky financování, analyzováním trhu, technické a logistické poradenství

5.6 ELEKTRONICKÉ CELNÍ ŘÍZENÍ

Elektronické celní řízení je vlastně souhrnné označení programových a technických prostředků Celní správy České republiky. To poskytuje zpracování celních dokladů v elektronické formě v souladu s platnými zákony, předpisy a nařízeními celní správy. Začátkem roku 2002 bylo zavedeno elektronické zpracování dat v režimu tranzit (NCTS) Bylo zavedeno začátkem roku 2002. Následně byly jednotlivě připojovány další nové agendy. Mezi ty nejdůležitější můžeme zařadit. Automatizovaný dovozní systém eDovoz a automatizovaný vývozní systém eVývoz.

„V letech 2010 – 2013 byl jako součást Integrovaného operačního programu realizován projekt eCustoms, v jehož rámci došlo k další modernizaci celního řízení včetně nasazení dalších informačních systémů (např. Centrální registr subjektů, seznam celních útvarů, Modul exekucí a dražeb, evidence globálních záruk a další) a pořízení potřebného hardwaru (zejména serverů a diskových polí a dalších technologií nezbytných pro zajištění vysoké dostupnosti systému). Projekt je součástí celounijního projektu eCustoms, což je program řízený Evropskou komisí, který má za úkol vybudovat bezpapírové celní prostředí v rámci celé Evropské unie.“ (Celní správa, online, 2014, cit. 2016-9-15).

Společné potřeby u elektronických podání pro dovoz a vývoz. Je nezbytné pověřit jednotlivé osoby v celním řízení, včetně těch, kteří někoho zastupují. A zároveň musí být zajištěna bezpečnost, důvěrnost a v poslední řadě hlavně zodpovědnost za podané elektronické dokumenty. Pověřený pracovník musí disponovat vlastním elektronickým podpisem vyšší formy tzv. zaručený elektronický podpis, který splňuje podmínky podle zákona č.227/2000 Sb., o elektronickém podpisu. Právě elektronická celní řízení byla první oblastí v rozmachu zaručeného elektronického podpisu. V současné době jde v České republice získat zaručený elektronický podpis u třech různých subjektů a to je Česká pošta, a. p., První certifikační autorita, a. s. a společnost eIdentity a. s.

Základní popis systému eDovoz a eVývoz. Jedná se o společný projekt zemí Evropské unie pro dovozní celní režimy a vstupní úkony. Jde o elektronickou komunikaci mezi jednotlivými subjekty, celní správou České republiky a ostatními členskými státy Evropské unie. Elektronické celní prohlášení, se bere za podané v okamžiku obdržением zpětné datové zprávy celním úřadem. A musí být vždy podepsané zaručeným elektronickým podpisem.

Výhody elektronického celního řízení. „*Zprovozněním systému eDovoz došlo ke sjednocení principů a deklarantského rozhraní pro všechny základní celní režimy: tranzit, vývoz a dovoz. Zavedení eCustoms přináší celou řadu výhod pro všechny zúčastněné strany: veřejnou správu, deklaranty a firmy a následné výhody i pro další subjekty, např. investory.*“ (Machková, Černošlávková, Sato 2014, s. 238).

Prakticky většina celní komunikace s celní správou co se týče propuštění zboží do tranzitního režimu dovozu a vývozu je závazná a probíhá elektronicky. Díky tomu elektronické celní řízení značně snižuje finanční náklady firmám, urychluje tak celní odbavení a zároveň zrychluje obchodní transakce. Snižuje se administrativní náplň celních deklarantů. Další velkou výhodou je, že mohou firmy své zboží proclívat prakticky 365 dní v roce 24 denně a nemusí se přitom limitovat úředními hodinami na celních úřadech. Jelikož všichni používají, stejný elektronický systém se stejnými funkcemi dochází ke zjednodušení a unifikování celních postupů v převážné části Evropské unie. Až se zavede projekt eCustom ve všech státech celé Evropské unie. Zásadně se usnadní komunikace, dojde také k zefektivnění boje proti celní podvodům. Bohužel v současné době ještě není ani úplně srovnatelná kvalita a funkčnost toho projektu v jednotlivých státech.

PRAKTICKÁ ČÁST

6 ANALÝZA EXPANDUJÍCÍ FIRMY

V úvodu praktické části představím společnost „Dobrá nálada, a.s.“ a její současný obchodní model. Předložím model - návrh vnitřní struktury společnosti s připojením nového trhu Slovenské republiky. V druhém kroku provedu analýzu současné marketingové cesty vedoucí růstu a rozvoji společnosti nebo vyvedu závěr, že současný marketingový přístup je pro nový trh nevyhovující a společnost by se měla soustředit na nové moderní trendy.

Při rozboru prostředí se budu zabývat nejen charakteristikou slovenské ekonomiky a dopadem zavedení eura, ale i otázkou rozložení vyšší, nižší a střední třídy na Slovensku.

Provedu analýzu potenciálních zákazníků vzhledem k současnému vývoji a trendům trhu v České republice.

6.1 PŘEDSTAVENÍ EXPANDUJÍCÍ FIRMY

Firma, kterou se budeme zabývat v této praktické části diplomové práce, se rozhodla rozšířit své portfolio zákazníků a vstoupit na nový evropský trh. Název společnosti je „Dobrá nálada, a.s.“ Základní kapitál této akciové společnosti je rozvržen na 80 kmenových akcií. *„Právní úprava akciové společnosti vychází z obchodního zákoníku. Obchodní zákoník definuje společný základ pro všechny obchodní společnosti v paragrafu 56 a následujících. Konkrétní úprava je akciové společnosti je obsažena v paragrafu 154 a následujících“* (Ministerstvo zahraničí, online, 2014, cit. 2016-03-3).

Tato společnost vznikla 8. dubna 2014, kdy byla firma zapsána zakladatelem Ing. Janem Kličkou v obchodním rejstříku, výše jmenovaný je i majoritním akcionářem a předsedou představenstva – statutární orgán. Další akcie vlastní zaměstnanci společnosti.

Tato společnost je tzv. „mladou“ společností, která navázala na předchozí činnost společnosti ze skupiny WIV se sídlem v Burg Layernu, společnost „Ferdinand Pieroth Praha“. Činnost předchozí společnosti byla v České republice v Praze ukončena v roce 2011. Díky vzniku společnosti „Dobrá nálada, a.s.“ nejen stále pokračuje původní myšlenka, ale dochází i k jejímu dalšímu rozvoji.

Podnikatelským záměrem a činností je rozšíření povědomosti o exkluzivních vínech celého světa přímo od vinařů a jejich prodej. V současné době někteří vinaři vyrábí svá vína přímo pro společnost „Dobrá nálada, a.s.“

Jedná se hlavně o maloobchodní prodej zaměřený na určitou skupinu zákazníků, kteří mají potenciál oslovit své přátele a obchodní partnery a rozšířit povědomí o společnosti. Tento prodej je uskutečňován na základě obchodních zástupců společnosti nebo externími obchodníky. Zástupci společnosti získávají nové klienty a zároveň pečují o svoje stálé zákazníky, o svůj tzv. kmen.

Charakteristika firmy

Název: Dobrá nálady, a. s.
Sídlo a provozovna: Hlízov 91, Kutná Hora
Právní forma: akciová společnost
Předmět podnikání: obchod a služby

6.2 CHARAKTERISTIKA SLOVENSKÉ EKONOMIKY (TRHU)

Slovenská republika si udržuje z pohledu EU dobrou pozici v růstu HDP a má fungující tržní ekonomiku. 1. ledna 2009 po přijetí eura se SR stala 16. členským státem eurozóny a je plnohodnotným členem NATO, OECD a Schengenského prostoru.

Demografické složení k 31. 12. 2015 mělo Slovensko 5 426 252 obyvatel. Nárůst obyvatelstva byl 2196 osob. Přitom přirozený přírůstek obyvatelstva byl pouze 273 osob, ostatní nárůst tvoří ostatní migranti.

Makroekonomickým ukazatelem Slovenské republiky je HDP, za celý rok 2015 byl 78 mld. EUR. Oproti roku 2014 toto v běžných cenách znamenalo nárůst o 3,3 %. K tomu to ekonomickému nárůstu přispěla jako v předchozích letech hlavně zahraniční a domácí poptávka. V posledním čtvrtletí roku 2015 domácí poptávka vzrostla o 6.5% prozatím je to nejvyšší růst od roku 2010. Výraznou roli na nárůstu HPD v roce 2015 měla ekonomika zejména díky výstavbě infrastruktury, zejména pak silničních komunikací a dále modernizací inženýrských staveb.

Na Slovensku se za rok 2015 zvýšila celková zaměstnanost o 2,6 % na 2 424 tis. osob. Díky pozitivnímu vývoji růstem zaměstnanců i růstem podnikatelů. Míra nezaměstnanosti se snížila na 11,5 %. Očekávaný výkon Slovenské ekonomiky by se díky růstu agregátní poptávky měl zvyšovat, ale zároveň je možné, že vývoj růstu agregátní poptávky se zpomalí, díky slabšímu růstu vnější poptávky. Dále se předpokládá, že nízké ceny energií v roce 2016 způsobí stagnaci růstu spotřebitelských cen. Tyto aspekty by měli mít pozitivní vliv na trh práce a celkový růst zaměstnanosti v dalším období.

Aktuální daňový systém Slovenské republiky je díky reformě z roku 2004, která přinesla zásadní změny např. odstranění dvojího zdanění v maximálně možné míře, zrušení progresivního zdaňování příjmů zavedením rovné daně, přesunem daňového břemena z přímých daní na daně nepřímé přesunem od zdanění výroby ke zdanění spotřeby. Dále upravují podnikání např. právní předpisy:

- zákon č. 455/1991 Zb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 513/1991 Zb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů

V roce 2011 1. ledna došlo ke zvýšení DPH z 19 % na 20 %. Snížená sazba daně na vybrané zboží je 10 %. Fyzické osoby mají sazbu daně 19 % při nepřekročení částky 35.022 EUR za rok převyšující část se pak daní 25 %. Právnícké osoby mají sazbu daně 22 %.

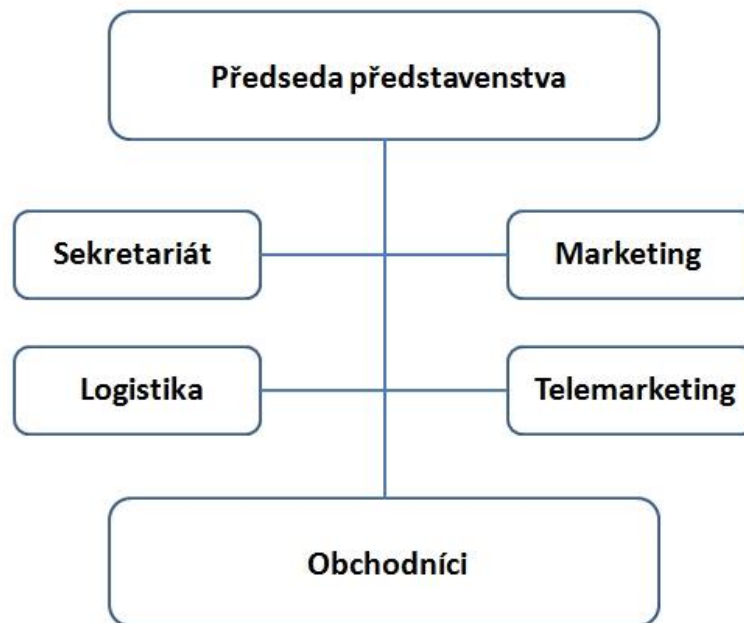
Slovenská republika je nakloněna expanzi na své trhy a dokonce na stránkách [http:// DocPlayer.cz](http://DocPlayer.cz) tzv. manuál pro exportéry, kde uvádí nejen charakteristiku trhu, ale upozorňuje i na důležité otázky řešící vstup společnosti na Slovenský trh. V manuálu se mimo jiné uvádí „Přímá forma vstupu“

„I přes náročnost založení a fungování organizační složky – odštěpného závodu upřednostňuje většina investorů založení dceřiné společnosti. Podmínky založení upravuje zákon č.513/1991 Zb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů. V jeho smyslu platí pro zahraniční osoby hodlající podnikat na Slovensku stejné podmínky jako pro slovenské osoby. Zahraniční osobou se pro tyto účely rozumí fyzická osoba s bydlištěm anebo právnická osoba se sídlem mimo území SR. Zahraniční osoba se může podílet na založení slovenské právnické osoby nebo se může stát společníkem již založené společnosti“ (DocPlayer, online, 2014, cit. 2016-09-23).

6.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA EXPANDUJÍCÍ FIRMY

Organizační struktura dané firmy má velký vliv na způsob a řízení společnosti a adaptaci na nově vzniklé podmínky, které úzce souvisejí s novou myšlenkou rozvoje společností, vstupem na nové zahraniční trhy. Tímto novým trhem je Slovenská republika. Funkční organizační struktura akciové společnosti „Dobrá nálada, a.s.“ viz obrázek č. 8., je běžně používanou strukturou ve středně velkých podnicích, neboť právě velikost podniku dává možnost dosáhnout vysoké úrovně specializace v daném oboru.

Obrázek 8: Firemní organizační struktura



Zdroj: autor práce

Společnost je tvořena i pracovníky, kteří vykonávají činnost pouze jako výkonné osoby – skladník, údržbář. Dále je společnost tvořena externími pracovníky, kteří mají ekonomické znalosti a počítačové dovednosti – účetní, IT specialista.

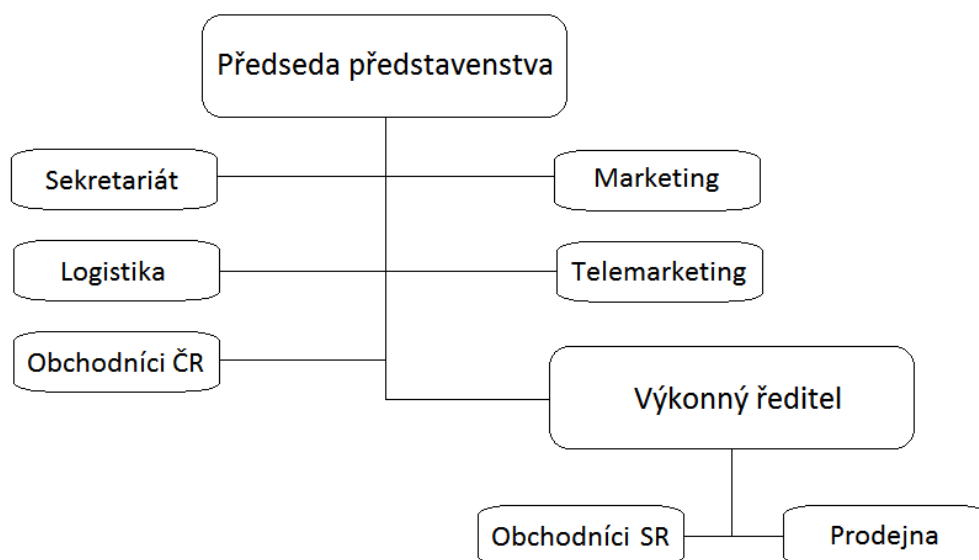
Výhody uspořádání dle funkční struktury společnosti spočívají v logice odpovědností jednotlivých pracovníků, jednoduchém řízení a možnosti kontrolovat jejich činnost.

Nevýhody tohoto uspořádání jsou malá přizpůsobivost změnám, jednostranné řešení problémů, neshody mezi jednotlivými prodejci, nízká motivace na výkon způsobená absencí nových „dravců“ na trhu.

Uvádím návrh organizační struktury s připojením nového trhu viz. obrázek 9. Na základě zjištěných skutečností a analýzy přístupů jednotlivých prodejců, lze navrhnout model tzv. vnitřní struktury s dceřinou společností, kde společnost plně využívá zázemí v mateřské společnosti a nově vzniklá pobočka nese odpovědnost za své rozhodnutí a chování pouze ve svém geografickém území, v našem případě tj. Slovenská republika. Centrálně bude nově vzniklá pobočka podřízena generálnímu řediteli, který pověří

výkonného ředitele z mateřské společnosti vedením této pobočky. Tento manažer bude po dobu nezbytně nutnou přítomen denně v nově vznikající pobočce.

Obrázek 9 : Návrh nové organizační struktury



Zdroj: Autor práce

Ostatní podpůrná oddělení – Marketing, Telemarketing a Logistika bude nadále řízena v mateřské společnosti a zaměstnanci budou plně k dispozici i nově jmenovanému výkonnému řediteli pro Slovenskou republiku. V případě expanze na Slovenský trh není nutné řešit otázku jazykové bariery, případně hledat nové zaměstnance s jazykovou vybaveností, pro pozici telefonistky nebo logistiky. Rovněž není nutné řešit softwarové vybavení pro fakturaci např. v anglickém jazyce. Pro Slovenský trh je dostačující současná vybavenost.

Hlavním úkolem manažera působícího na Slovensku bude postavit takový tým obchodník, aby konkuroval obchodníkům v České republice, případně je motivoval k vyšším výkonům.

6.4 PERSONÁLNÍ STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ

Popis pracovního místa jednotlivých účastníků dle současné organizační struktury a jejich význam ve společnosti.

Předseda představenstva a obchodní ředitel Jan Klička, zastupuje společnost před úřady, spravuje finanční toky společnosti a komunikuje s externí účetní. Rozhoduje o činnosti zaměstnanců a o strategii podniku.

Marketingový manažer Miloslav Čepek, provádí průzkum trhu, zařizuje reklamu, aktualizuje internetové stránky, plánuje veletrhy a služební cesty za průzkumem nových produktů, podílí se na výběru objednávaného zboží.

Prokurista společnosti Radka Kozlová, zajišťuje a kontroluje správný chod firemních aktivit, komunikuje s obchodními partnery v otázkách nákupu produktů, má rovněž pověření majitele firmy zastupovat společnost v komunikaci s celním úřadem a externí účetní.

Prodejci společnosti celkem 10 osob, komunikují a zastupují společnost na trhu prodeje směrem k odběratelům, zákazníkům.

Telefonistky celkem 2 osoby, na základě průzkumu trhu sjednávají schůzky pro obchodní zástupce, nejen u stávajících klientů, ale i nových zájemců o koupi exkluzivního vína z celého světa.

Skladník a pracovník expedice, na základě vystavených dodacích listů balí a kompletuje zboží, je odpovědný za správné expedování a nakládku zboží

Cíle a vize mateřské společnosti

Hlavním cílem společnosti je mít kvalifikované pracovníky, kteří jsou přínosem pro společnost a napomáhají společnosti v jejím rozvoji. Důležitým aspektem je efektivnost a přesnost odváděné práce, výkon i za mnohdy poměrně složitých podmínek v konkurenčním prostředí. Společnost pravidelně vysílá své zaměstnance na motivační školení, kde na základě modelových situací zvyšuje jejich kvalifikaci a odolnost proti stresovým situacím. Součástí stanovených cílů společnosti je nejen spokojený zákazník, ale i zaměstnanec, který na základě svých komunikačních schopností efektivně provádí svoji činnost. Pro podporu motivace zaměstnanců, byl v roce 2016 stanoven nový bonusový program tzn. po splnění měsíčního plánu bude jednotlivci, který se aktivně

podílel na vyšším výkonu vyplacen bonus dalších 5% z jeho měsíčního výkonu. Toto se projevilo pozitivně pouze u nově nastoupených zaměstnanců, tzv. pracovně starší kolegové tuto motivaci považují za nezajímavou. Otázkou je, zda těmto zaměstnancům stačí jejich výdělek nebo je nezaujal samotný způsob ohodnocení (nízké % bonusu).

Vzhledem k aktuální bilanci příjmů a výdajů společnosti za období 2015 viz. tabulka 2, lze vyvodit závěr, že stanovená výše bonusu je v současné době maximální, rezervy lze hledat pouze v nákupu zboží za nižší smluvní ceny, v efektivnějším a důslednějším vyhledáváním dopravců, případně zvýšením kvality dodávaného zboží a vyšší cenou u tohoto typu zboží. Další možnou cestou pro navýšení zisku je rozšíření nabídky produktů např. o lihoviny typu „koňak a armagnac“. Tato cesta s sebou přináší i mnohá úskalí při dovozu, v současné době se společnost rozhodla tento nákup nerealizovat.

7 SWOT ANALÝZA

7.1 VÝZNAM, DEFINICE A MATICE SWOT ANALÝZY

V šedesátých až sedmdesátých letech pracoval Stanford Research Institute na výzkumu, na kterém specialisté analyzovali důvody neúspěchu při tvorbě plánování procesních strategií u stovky nejprestižnějších firem ve Spojených státech. Zmiňované firmy sice měly vytvořeny detailní plány a projektové manažery, ale naplňování plánů bylo realizováno s menšími i většími neúspěchy. Kolektiv odborníků Stanford Research Institute pod vedením Alberta S. Humphreyem tyto dané příčiny neúspěchu rozložil do čtyř skupin. „Satisfactory, Opportunity, Fault, Threat.“ Pracovní název „SOFT analýza“. Současný název „SWOT analýza“ vznikl v roce 1965 na konferenci záměnou písmenek F místo W, tento jednoduchý a úspěšný nástroj je v současné době stále zdokonalován.

SWOT vyjadřuje zkratku slov z anglického jazyka

Strengths - přednosti = silné stránky S

Weaknesses - nedostatky = slabé stránky W

Opportunities - příležitosti = možnosti O

Threats - hrozby = nebezpečí T

SO, WO, ST, WT - jednotlivé druhy strategií

Metoda je komplexním kvalitativním vyhodnocením všech fungujících stránek společnosti, promítá řešení nastalých problémů a tím i celkovou pozici na tuzemském i zahraničním trhu. Technika této analýzy zahrnuje vnější a vnitřní činitele a pro celkovou analýzu je kvalitním nástrojem pro strategickou analýzu. Základem této metody je rozdělení do 4 skupin viz.. detail výše. Faktory vyjadřují SILNÉ a SLABÉ stránky společnosti nebo analyzované společnosti a faktory vyjadřující PŘÍLEŽITOST a NEBEZPEČÍ, které sebou přináší vnější prostředí. Výsledkem je tzv. klasifikace a

vyhodnocení jednotlivých faktorů, na jedné straně maximalizace příležitostí a na straně druhé minimalizace nedostatků.

SWOT analýza je užitečná v několika směrech, její přednosti využívají hlavně manažeři, kterým umožňuje racionální rámec pro hodnocení současného a budoucího postavení dané organizace. Díky tomuto hodnocení mohou manažeři, lépe posuzovat strategické alternativy a vybrat ty, které jsou za daných okolností ty nejvhodnější. Dále díky periodickému hodnocení může velmi dobře pomoci informovat o interních a externích činitelích společnosti a popřípadě směřovat k lepšímu a efektivnějšímu fungování celé organizace.

Obrázek 10: SWOT analýza

	S - silné stránky	W - slabé stránky
O – příležitosti	Strategie SO	Strategie WO
T – hrozby	Strategie ST	Strategie WT

Zdroj: Bakalářská práce autora

Analýza příležitostí a rizik O – T, pomáhá vybrat správné atraktivní příležitosti, které mohou společnosti poskytnout přednosti. A zároveň poukazuje na problémové situace, které je třeba změnit. Z pohledu efektivnosti by se měly posuzovat příležitosti oproti rizikům, která by měla hodnotit vážnosti a pravděpodobnosti možné rizikové události.

Analýza silných a slabých stránek S – W, každý jednotlivý činitel silných a slabých stránek je potřeba dobře ohodnotit a odstupňovat podle intenzity a důležitosti vlivu. Rozhoduje silná stránka, nestranná stránka, slabá stránka.

7.2 ANALYZOVÁNÍ FIRMY METODOU SWOT

Předmětem k analyzování, je firma, ve které pracuji jako obchodník. V září roku 2015 jsem uskutečnil analýzu společnosti a vyhodnotil všechny její úspěšně fungující kladné stránky. Hospodářský výsledek prosperity této společnosti je v tomto období podle stanovených podmínek velice pozitivní a celkové hodnocení firmy k potřebám vstupu na nový trh jsou dostačující. Pro hodnocení současného stavu společnosti jsem zvolil zmíněnou SWOT analýzu viz.. tabulka 1.

Schéma tabulky se SWOT analýzou.

- I. Sloupec znázorňuje základní hodnotící faktory.
- II. Sloupec váha znázorňuje vážnost jednotlivých položek v dané oblasti uvedena v procentech.
- III. Sloupec hodnocení je aplikována stupnice s kladnými a zápornými hodnotami 1 až 5 a -1 a -5, která znázorňuje uspokojení a nespokojenost. Čím je hodnota vyšší je vyšší důraz a hloubka uspokojení.
- IV. Sloupec představuje váhu krát hodnocení, výsledné hodnoty v příslušném oddílu sečteme.

Závěrečný přehled vznikne výpočtem, sečtením silných a slabých stránek, příležitosti a hrozby a odečteme interní část od externí.

Tabulka 1: SWOT analýza

I.	II.	III.	IV.
Silné stránky	Váha	Hodnocení	Součin
Zajímaví produkt	0,35	4	1,4
Distribuce	0,15	5	0,75
Osobní přístup k zákazníkovi	0,25	4	1
Zkušené zaměstnanci	0,15	5	0,75
Vysoce kvalitní produkt	0,1	4	0,4
Součet	1		4,3
Slabé stránky			
Vyšší cena	0,1	-2	-0,2
Složitá doprava při dovozu	0,3	-3	-0,9
Skladování	0,25	-3	-0,75
Motivace zaměstnanců	0,2	-4	-0,8
Vysoký věk zaměstnanců	0,15	-3	-0,45
Součet	1		-3,1
Příležitost			
Nové trhy	0,4	4	1,6
Daňové zvýhodnění	0,35	4	1,4
Reklamní a propagační materiál	0,25	2	0,5
Součet	1		3,5
Hrozby			
Zvýšení povozní cla	0,3	-5	-1,5
Aktivita konkurence	0,3	-3	-0,9
Ekonomická situace zákazníků	0,25	-3	-0,75
Politická situace	0,15	-4	-0,6
Součet	1		-3,75

Zdroj: Bakalářská práce autora

Přehled SWOT analýzy 20. 12. 2015

Interní výsledek faktoru.....1,2

Externí výsledek faktoru.....-0,25

Celkový výsledek.....0,95

Tento zjištěný výsledek není zcela uspokojivý, nabízí se prostor pro zamyšlení využití nových technologií a dalšího nového prodeje.

7.3 VYHODNOCENÍ ZJIŠTĚNÝCH SKUTEČNOSTÍ

Společnosti záleží na „dobrém jméně“ a také na kvalitě dodávaného zboží. Hlavním cílem je spokojený zákazník, který doporučí služby svým známým a obchodním partnerům. Důležitou součástí je dokonalá logistika a operativní přístup při řešení problémů.

Majitel společnosti neustále doplňuje informace a detaily o stávajícím zboží. Na základě opakovaných cest do zahraničí. Dále plánovanými návštěvami veletrhů s vínou rozšiřuje o nové oblasti a objevuje nové vinaře. Poptávka po nových dodávkách se většinou znovu aktivuje po letních dovolených, kdy spotřebitelé vzpomínají na příjemně strávené chvíle v exotických zemích a právě tohoto momentu společnost aktivně využívá.

Na druhé straně vzhledem k analýze příjmů a výdajů společnosti za období 2015 a 1.pol. roku 2016 viz.. příložená Tabulka 2. lze konstatovat, že zisk společnosti nevychází k datu 30. 6. 2016 příznivě.

Tabulka 2: Analýza příjmů a výdajů

Rok	Plán obratu Kč	Uskutečněný obrat Kč	Náklady dopravní	Náklady za zboží	Náklady ostatní	Zisk společnosti
2015	11 500 000	10 247 859	435 768	4 167 455	4 756 823	887 813
1.pol 2016	5 500 000	4 521 432	195 234	1 993 821	2 034 728	297 649

Zdroj: autor práce

Společnost bude nucena hledat rezervy ve svých zdrojích – nákup zboží, transportní náklady a navýšení ceny za zboží konečnému odběrateli. Tato cesta je velice náročná, jedná se o složitá jednání s dodavateli, kteří jsou mnohdy neústupní při cenových jednáních. Ne všichni dodavatelé přistoupí na tzv. „množstevní slevy“, kdy si odběratel vytipuje zboží a nakoupí větší objem za menší cenu, tím následně vznikne i úspora při dovozu.

Pokud se povede znovu otevřít cenová jednání u dodavatelů a snížit náklady na dopravu, je velká pravděpodobnost odvrácení ztráty za rok 2016. Ceny za dodávané zboží ke konečnému odběrateli se během kalendářního období jen těžce navyšují, zde se nabízí prostor pro nové druhy vína, kde lze s cenou pracovat.

8 STEEP ANALÝZA

8.1 VÝZNAM, DEFINICE A MATICE STEEP ANALÝZY

„STEER je podniková analýza hodnotící vnější okolí trhu, na kterém firma podniká. Její hlavní funkcí je analyzovat všechny veličiny působící na podnikatelský prostor. Díky tomu je možné upravovat strategické plány podle jejich předpokládaného vlivu. Makroprostředí se trh od trhu liší, STEER faktory se zaměřují na obecně platné činitele a jsou tedy spíše konstrukcí, o kterou se podnikatel může opřít, při tvorbě vlastní analýzy“ (Podnikator, online, 2016, cit. 2016-03-05).

„Sociálně-kulturními faktory se rozumí primárně demografické trendy jako počet obyvatelstva a jeho složení podle věku, pohlaví, vzdělání a sociálního postavení. Patří mezi ně ale i historický vývoj společnosti a kultury, náboženské vyznání a podobně“

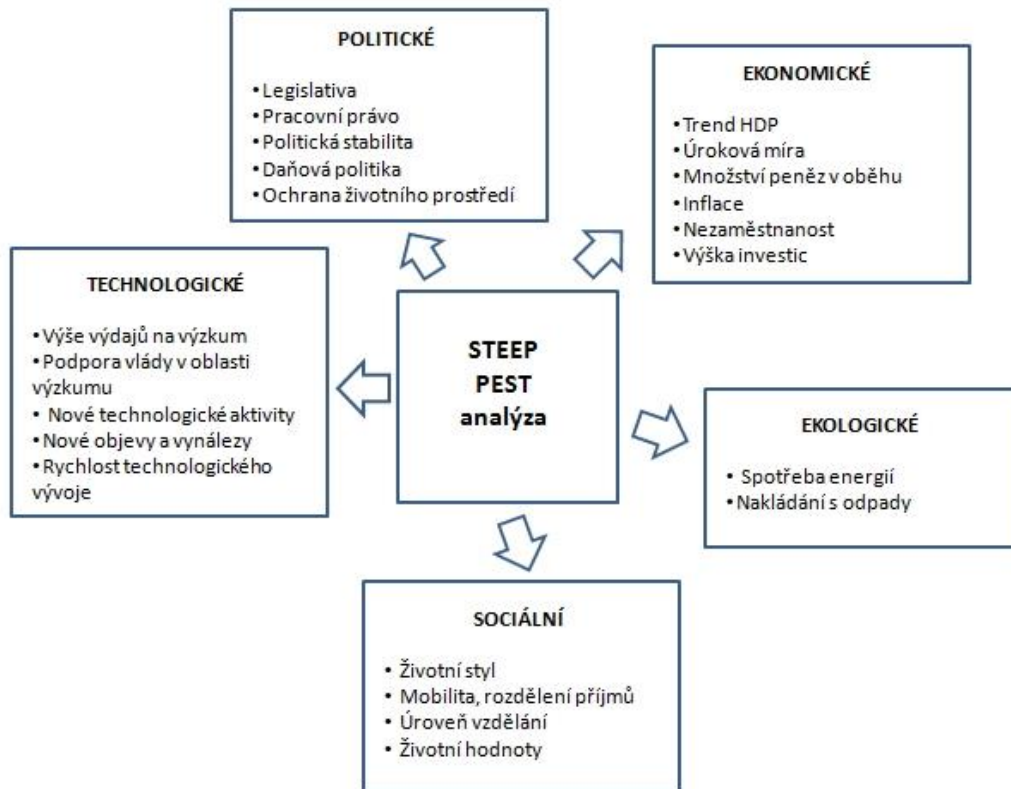
„Technické a technologické faktory – Sledování vývoje výrobních i ostatních technologií týkajících se podnikání a vyhodnocení nutnosti budoucích investic do nich (např. modernizace výrobního procesu).“

„Ekologické faktory – Technologický vývoj a růst produkce v posledním století vedou ke zvýšené spotřebě energie a menší dostupnosti a postupnému vyčerpávání přírodních zdrojů. To vedlo k zavedení mezinárodních ekologických opatření a jejich neustálému navyšování. Jejich možný budoucí vliv na firmu proto musí být pečlivě zhodnocen (např. náhrada dosavadního materiálu při výrobě)“

„Ekonomické faktory – Ekonomické činitele jsou výrazně ovlivněny politickým vývojem a to nejen v regionálním měřítku. Každý trh na světě reaguje na vývoj prosperity nejvyspělejších zemí. Patří sem tedy vývoj měnových změn a kurzů, inflace, HDP atd. Důležité jsou ale také změny místních i zahraničních investic, celní politika a také kupní síla obyvatelstva (ukazatel životní úrovně).“

„Politické a právní faktory – Zde se hodnotí například stupeň liberalizace a demokracie v dané zemi, legislativní úpravy ovlivňující podnikatelskou sféru, hrozby válečných konfliktů a terorismu. Z posledních let se k takovým významným faktorům řadí například vstup ČR do Evropské Unie“ (Podnikator, online, 2016, cit. 2016-03-05).

Obrázek 11: STEEP analýza



Zdroj: Šuleř, Košťan, Bělohlávek, 2006, s. 107

8.2 ANALYZOVÁNÍ NOVÉHO TRHU A PROSTŘEDÍ

Stanovení cílů:

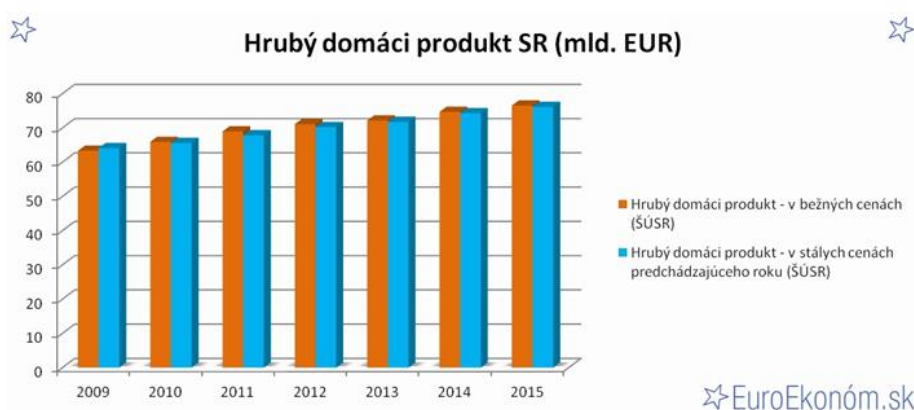
- Analyzovat dané oblasti
- Ekonomické vlivy
- Politické – legislativní jevy
- Sociálně – kulturní jevy
- Prostředí trhu

Stanovení cílů: Hlavním cílem je oslovení nových odběratelů kvalitního světového vína, rozšíření portfolia zákazníků a ekonomický rozvoj společnosti. Plánovaný nárůst produkce a udržení stávajících odběratelů na tuzemském trhu by v roce 2017 měl dosáhnout obratu 11 milionů korun za rok.

Ekonomické vlivy:

Slovenská ekonomika prošla složitým obdobím, kdy přešla na společnou měnu EU, musela zvládnout nový tržní systém. V současné době se situace na Slovensku začíná stabilizovat a její HDP meziročně mírně stoupá. V poměru vývoz / dovoz již od roku 2012 převyšují vývozní operace dovoz.

Graf 1: Vývoj HDP Slovenské republiky



<http://www.euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-sr/ekonomika-slovenska-2015/>

Politické – legislativní jevy:

Doba po tzv. Sametové revoluci nebyla pro Slovenskou republiku vůbec jednoduchá. Dalším důležitým mezníkem bylo rozdělení Čech a Slovenska v roce 1991, někteří tuto změnu přivítali s nadšením jiní naopak. V současné době se statistiky přiklánějí k pozitivnímu hodnocení tohoto vývoje. Nicméně Slovensko stejně jako Čechy mezníkem mezi východním blokem RUSKA a západní Evropou.

Slovenská republika je pro naše podnikatele zajímavou lokalitou. Významnou výhodou je jazyk, český podnikatel má usnadněnou komunikaci se Slovenskými úřady i s odběrateli, další výhodou je legislativa, kdy převážná část je stejná nebo hodně podobná např. Živnostenský zákon, Obchodní zákoník a další zákony o podnikání byly vytvářeny v období Československa, tedy před rokem 1993.

Sociálně – kulturní jevy:

Demografickým problémem Slovenska je stárnutí populace. Tento proces nastal již v 60 letech 20 století. Důchodového věku postupně dosáhnou populace poválečné a

postupné posouvání porodnosti a mateřství stejně jako v Čechách prohloubí tento proces. Slovenská republika se naopak potýká ještě s úbytkem vlastní části obyvatel, nejvíce osob se vystěhovalo v posledních letech do České republiky. Průměrný věk Slováků je nyní 40 let. Ke slovenské národnosti se hlásí 85,8 % obyvatelstva, k maďarské 9,7 %, k romské 1,7 % obyvatelstva.

Zvyklosti a podnikatelská kultura je také výhodou rozvoje spolupráce mezi ČR A SR. Naopak SR má stále oproti ČR levnější pracovní sílu.

Charakteristika obchodního teritoria

„Slovenská republika je v pořadí druhým největším obchodním partnerem České republiky. Je zaměřena na průmyslovou a zejména strojírenskou výrobu. Jejím charakteristickým rysem je však téměř 100procentní závislost na dovozu energetických surovin. Slovenská ekonomika je postavena na sociálně tržních principech, avšak její výkonnost je vzhledem ke své značné otevřenosti vysoce závislá na vývoji ekonomiky okolních zemí, především na ekonomice Německa, největšího obchodního partnera Slovenské republiky“ (Businessinfo, online, 2016, cit. 2016-03-06).

Slovensko je stát s politickou i ekonomickou stabilitou má i potenciál pro další investory. Většina průmyslových odvětví – strojírenský, chemický, dřevozpracující průmysl má na Slovensku svou dlouhodobou tradici. V současné době jsou tato odvětví na stejné nebo vyšší úrovni než ČR. Velkou podporou Slovenské ekonomiky je příspěvková organizace Ministerstva hospodářství SR - Slovenská agentura pro rozvoj investic a obchodu SARIO. Další podporu má SR v konzultačních společnostech např. Deloitte Advisory s.r.o., TNS Slovakia. Nedílnou součástí podpory trhu a ekonomiky je konání veletrhů např. Agrokomplex-Nitra, Incheba-Bratislava.

8.3 VYHODNOCENÍ ZJIŠTĚNÝCH FAKTORŮ

Při vyhodnocení této strategie jsem vycházel ze zkušeností s trhem tuzemským. Společnost Dobrá nálada, a.s. má ve své nabídce vína celého světa: Austrálie, Francie, Portugalska, Španělska, J. Afriky, Chile, apod. detail včetně ceny uvádím v tabulce 3.

Tabulka 3: Výběr z ceníku společnosti Dobrá nálada, a.s.

Dobrá nálada, a.s.					
285 32, Hlízov 91					
Kód	Víno	Ročník	Alk.%	Obj.(ml)	Cena Kč
Vína z Francie					
bílá suchá a polosuchá					
FB 003-AA	Riesling Personnelle Alsasko	2011	13	750	379
FB 008-A	Château Bonnet, Beaujolais Blanc Chardonnay	2011	13	750	459
FB 013-A	Edelzwicker reserve Alsasko		12	750	249
FB 017-B	Sauvignon Touraine Valentin Fleur Údolí Loary- Anjou	2013	12	750	299
FB 020	Chablis L'ÉGLANTIERE Chateau Maligni Francie	2013	12,5	750	789
FC022	Château La Gravette Lacombe AOC Merlot, Cabernet Sauvign.,Petit Verdot medoc	2005	13	750	599
FC 023	Commanderie du Grand Moulin 80%Merot, 20% Cabernet Sauvignon Bordeaux	2012	13	750	349
Vína z Itálie					
bílá suchá					
IC 003-IAA	Rinero Roso IGT Veneto- Desmontana 80% Cabernet Sauvignon 20% Cabernet Franc 20% Cabernet Franc	2010	14	750	499
IC 005-IAA	Nero D'Arcole DOC 80% Merlot, 10% Cabernet Sauvignon 10% Segreto dell'Enologo	2011	15	750	899
IC 008-AM	Merlot Arcole Riserva 100% merlot veneto	2008	14	750	599

Vína z Německa					
vína bílá suchá, polosladká a sladká					
NB 006-A	Riesling trocken Nahe - edice pro Dobrou náladu	2012	12,5	750	299
NB 007-A	Riesling Kabinett Nahe - edice pro Dobrou náladu	2012	12	750	289
NB 010	Bacchus Gold Nahe - edice pro Dobrou náladu	2012	9,5	750	279

Zdroj: Autor práce

Při analýze jsem se soustředil na rozbor nejoblíbenějšího a nejprodávanějšího vína za období 2015 a 2016. Zajímavé je, že na prvních místech se umístila vína z Evropy, bez ohledu na cenovou hladinu. Na prvním místě „Bacchus Gold“ bílé sladké víno z Německa a druhém místě červené suché víno „Nero D'Arcole DOC“ z Itálie. Při hodnocení v someliérském klubu v roce 2015 se tato vína nacházela také na předních pozicích.

Tabulka 4: Nejoblíbenějších vína na českém trhu za poslední dva roky.

Druh vína	Bacchus Gold			Nero D'Arcole DOC		
	Počet prod. ks	cena 1 ks	celková cena	Počet prod. ks	cena 1 ks	celková celkem
2015	2354	289	680306	698	899	627502
1.pol 2016	1028	289	297092	298	899	267902
Vlastnosti	Vino jiskrné barvy s vůní kvetoucího bezu a vyžralých hroznů s podtónem květu kopretin. V chuti plné, živé s decentní sladkostí připomínající angrešt a vyžralé hrozno. Vhodné k letnímu osvěžení, ke grilovaným rybám a ovocnému salátu.			Vino se vyrábí ze speciálně vybraných hroznů, které se suší 40 dnů na sítěch. Má granátovou barvu s jemnými fialovými podtóny. Ve vůni do třešně, kakaa až tabáku s kořeněnými podtóny. Výjimečná chuť s jemnou tříslovinou a náznaky švestkových povidel. Vhodné ke grilovaným masům, zvěřině a vyžralým sýrům.		

Z výše uvedeného vyplývá, že pro portfolium zákazníků v ČR není cena značkou kvality, ale i český zákazník rozlišuje kvalitu a chuť dodávaného zboží. Vzhledem k analýze trhu a společnosti Slovenské republiky bych doporučoval zvolit tato dvě vína jako „TOP PRODUKTY“ pro vstup na Slovenský trh. Za předpokladu, že slovenský spotřebitel a hlavně naše cílová skupina tj. vyšší střední třída projeví stejný zájem o tato vína jako český spotřebitel, bude tato zvolená cesta prvním krokem vedoucí k realizaci vstupu společnosti na slovenské trhy. Detailní plán vstupu na trhy SR a výhled společnosti pro následující období uvádím v kapitole 7.4.

. Majitel společnosti má dlouholeté obchodní zkušenosti vzhledem k jeho kontaktům a znalostem politické a sociální situace Slovenské republiky se domnívám, že bude jednat o proaktivní strategii vstupu a osloví Slovenského zákazníka, který se tímto pocitově přiblíží k tzv. západnímu bloku.

8.4 NAVRH OPTIMÁLNÍHO ŘEŠENÍ EXPANZE NA NOVÝ TRH

Nejdůležitějším faktorem vstupu na tento trh jeho načasování a získání důvěry na základě spolehlivosti dodávek a kvality produktu. V současné době dochází k lokalizaci trhu a analýze případného nového působiště společnosti. Dle mého názoru by se společnost měla vydat cestou oslovení zákazníka pomocí nových technologií tj. E-SHOP, webová stránka s nabídkou vína. Tato cesta osloví nejen mladší generaci odběratelů, ale společnost Dobrá nálada, a.s. vstoupí i do povědomí slovenských podnikatelů ještě před osobním kontaktem, tj. před návštěvou obchodního zástupce, případně prezentací vína např. při ochutnávce na golfovém turnaji.

Společnost Dobrá nálada, a.s. plánuje vstoupit na Slovenský trh v první polovině roku 2017. Důležité je vytipovat administrativní budovu nacházející se v hlavním městě Slovenské republiky, kde bude v budoucnu mít společnost své sídlo. Budova by měla mít i potenciál pro dostatečné skladové prostory, aby v následujících letech nebylo nutné měnit adresu společnosti z důvodů nedostatku prostoru. Dále vyhledat kvalitní firmu pro rozvoz zboží – víny po celé Slovenské republice, zákazníkům do domu.

Nejdůležitějším krokem založit internetovou doménu pro webové stránky na prezentaci produktů a služeb pod názvem www.dobranalada.sk. Na této internetové adrese bude následně provozován i internetový prodej tzv. E-SHOP. Toto považuji jako START pro vstup na slovenský trh – leden 2017. V této době bude založena společnost s ručením omezeným se sídlem v Bratislavě, zapsaná v obchodním rejstříku pod obchodním názvem Dobrá nálada s.r.o. se základním kapitálem 10000 Euro, 100% vlastněná mateřskou společností v České republice. V prvním roce působení na novém trhu se bude muset společnost především dostat do podvědomí potenciálních zákazníků. Hlavní důraz by měl být kladen na internetový marketing.

Při vytváření webové stránky bude nutné dodržet základní zásady

- zaujmout zákazníka vizuální nabídkou
- podloženými referencemi a nabídkou – „TOP PRODUKTY“
- přehledností ceníku
- rychlostí reakce
- jednoduchostí objednávky

Po úspěšném realizování a fungování internetových stránek s následným internetovým prodejem 2017, by v následujících letech tj. 2018 – 2019 měla společnost vytvářet obchodní tým tvořený hlavně kvalitními obchodními zástupci, kteří budou působit ve většině velkých měst na Slovensku, souběžně s obchodním týmem budovat i samostatné telecentrum pro SR na podporu prodeje obchodníků. Dobrou zkušeností z ČR je pořádání různých společenských akcí pro stálé a nové zákazníky. V roce 2018 by mělo také počítat s rozšířením skladovacích a administrativních prostor.

Cíl společnosti v roce 2020 je, dostat se do širšího podvědomí stálých a potencionálních zákazníků s plánovaným ročním obratem minimálně 250 000 Eur. Dobré jméno společnosti, zaujmout stabilní pozici na trhu minimálně s deseti kvalitními obchodními zástupci, kteří pokryjí značné území Slovenského trhu spolu s kvalitně fungujícím E-SHOPEM.

ZÁVĚR

V závěru této práce chci zhodnotit poznatky zjištěné v průběhu vypracování. Při stanovení závěrů jsem čerpal z nastudované problematiky zahraničního obchodu a strategického přístupu při expanzi na nový trh.

Společnost „Dobrá nálada, a.s.“ je zavedenou společností na tuzemském trhu, dokázala ve své podnikatelské činnosti ustát těžkou konkurenční dobu a obhájit si své postavení na trhu. Tato společnost má bohaté zkušenosti importem zboží. V současné době se rozhodla rozšířit svoje působení mimo hranice svého státu. Dle mé analýzy je tato společnost stabilní a její jazyková a profesní vybavenost ji bude přínosem při rozšíření zahraničního obchodu situovaného na export.

Při vstupu na zahraniční trh vzniknou společnosti nové příležitosti, ale i nová rizika, kterým na základě svých zkušeností bude firma bez problému čelit.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M., 2002. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0469-2

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

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V., 2005. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1300-4

DYTRT, Z., 2006. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-45-1

CHARVÁT, J., 2006. *Firemní strategie pro praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1389-6

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., 2002. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-578-X

KOTLER, P., KELLER, K., 2007. *Marketing management 12th Edition*. Praha: Grada Publishing. ISBN 987-80-247-1359-5

KUBIŠTA, V. a kolektiv, 2009. *Mezinárodní ekonomické vztahy*. 1. Vyd. Praha: Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-191-5

MACHKOVÁ, H., 2009. *Mezinárodní marketing*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2986-2

MACHKOVÁ, H. ČERNOHLÁVKOVÁ, E. SATO, A., 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4874-0

NOVÁK, R., 2002. *Mezinárodní kamionová doprava a zasilatelství*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-320-5.

SEDLÁČEK, J., 2006. *E-komerce – internetový a mobil marketing*. 1.vyd. Praha: Ben – technická literatura. ISBN 8073001950

SYNEK, M., a kolektiv., 2011. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 987-80-247-3494-1

ŠRONĚK, I., 2000. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0012-3

ŠULEŘ, O., KOSTAN, P., BĚLOHLÁVEK, F., 2006. *Management*. 1.vyd. Brno: Computers Press. ISBN 80-251-0396-X

TYSON, S., JACKSON, A., 1997. *Organizační chování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-296-4

VÁVROVÁ, V., TOMEK, G., 2001. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0053-0

Seznam použitých zahraničních zdrojů

HOFSTEDE, G., 2009. *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage Publications. ISBN 0-8039-7323-3.

LUTHANS, F., JONATHAN P., 2009. *International management: culture, strategy, and behavior*. 7th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin

Seznam použitých internetových zdrojů

BUSINESSINFO. *Charakteristika teritoria*. [online]. 2015 [cit. 2016-03-06] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/slovensko-zakladni-charakteristika-teritoria-17583.html>

BUSINESSINFO. *Rizika v mezinárodním obchodě*. [online]. 2014 [cit. 2016-03-06] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rizika-v-mezinarodnim-obchode-7170.html#b13>

BUSINESSVIZE. *Jakou zvolit ve firmě strukturu*. [online]. 2016 [cit. 2016-09-06] Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/organizace/jakou-zvolit-ve-firme-organizacni-strukturu>

CELNISPRAVA. *Zavedení eCustoms*. [online]. 2014 [cit. 2016-09-15] Dostupné z: <http://www.celnisprava.cz/cz/clo/e-customs/Stranky/default.aspx>

DOCPLAYER. *Export na Slovensko*. [online]. 2016 [cit. 2016-09-25] Dostupné z: <http://docplayer.cz/754760-Export-na-slovensko-manual-pro-exportery-autori-pavel-buchta-hildegarda-horska.html>

EUROTREND. *Transfer-pricing*. [online]. 2013 [cit. 2016-03-05] Dostupné z: <http://www.eurotrend.cz/services/transfer-pricing.php>

EUROSKOP. *Smluvní vztahy eu a třetích zemí*. [online]. 2015 [cit. 2016-03-05] Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/203/sekce/smluvni-vztahy-eu-a-tretich-zemi/>

EVROPA2045. *Obchodování mimo EU*. [online]. 2015 [cit. 2016-03-07] Dostupné z: <http://www.evropa2045.cz/hra/napoveda.php?kategorie=2&tema=64>

MARKETING. [online]. 2008 [cit. 2016-03-07] Dostupné z: http://managment-marketing.studentske.eu/2008/05/8-internacionln-marketing_30.html

MANAGEMENTMANIA. *Incoterms*. [online]. 2015 [cit. 2016-03-06] Dostupné z: <http://managementmania.com/cs/incoterms>

PODNIKATOR. *Podnikové analýzy*. [online]. 2016 [cit. 2016-03-05] Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/marketing/n:16146/Podnikove-analyzy-SWOT-STEEP>)

SEZNAM ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
ČR	Česká republika
E-SHOP	Internetový obchod
EU	Evropská unie
ICT (IKT)	Information and Communication Technologies (Informační a komunikační technologie)
HDP	Hrubý domácí produkt
např.	například
SR	Slovenská republika
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
tj.	to je
tzv.	to znamená
USA	Spojené státy Americké

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Strategie v prostředí.....	13
Obrázek 2: Dlouhodobá strategie na produktové trhy.....	15
Obrázek 3: Příjmová pyramida	18
Obrázek 4: Produkty vhodné pro globalizaci.....	20
Obrázek 5: Struktura více liniová.....	22
Obrázek 6: Dovožní a vývozní operace.....	33
Obrázek 7: Sociálně kulturní zóny v Evropě.....	42
Obrázek 8: Firemní organizační struktura.....	60
Obrázek 9: Návrh nové organizační struktury.....	61
Obrázek 10: SWOT analýza.....	65
Obrázek 11: STEEP analýza.....	71

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj HDP Slovenské republiky.....	72
--	----

Seznam tabulek

Tabulka 1: SWOT analýza.....	67
Tabulka 2: Analýza příjmů a výdajů.....	68
Tabulka 3: Výběr z ceníku společnosti Dobrá nálada, a.s.	74
Tabulka 4: Nejoblíbenější vína.....	75

Pozn.:

MICROSOFT. Vytvoření dokumentu aplikace Word s různými formáty číslování stránek. [online]. © 2012 [2012-10-25]. Dostupné z:

<http://support.microsoft.com/kb/326536/cs>

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Miloslav Čepk

Obor: Evropská hospodářskosprávní studia

Forma studia: prezenční studium

Název práce: Strategie expanze firmy na vybrané evropské trhy

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 71

Celkový počet stran příloh: 15

Počet titulů českých použitých zdrojů: 17

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2

Počet internetových zdrojů: 11

Vedoucí práce: PhDr. Eduard Entler, CSc