

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ



Obor: Mezinárodní obchod

**STRATEGIE VYBRANÉ ČESKÉ FIRMY PŘI VSTUPU NA
ZAHRANIČNÍ TRHY**

(bakalářská práce)

Autor: Martin Míček

Vedoucí práce: Doc. Ing., Alexej Sato, Csc.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a vyznačil všechny citace z pramenů.

V Praze dne

.....

podpis studenta

Děkuji mnohokrát

vedoucímu mé bakalářské práce Doc. Ing., Alexej Sato, Csc. za cenné rady, připomínky a odborné vedení, které mi při vypracování práce velmi pomohly.

Dále děkuji Kateřině Zemanové, DiS. z firmy SEA Chomutov, s.r.o. za poskytnuté informace a konzultace.

Obsah

Úvod	5
1 Vliv globalizace na mezinárodní obchod	7
1.1 Důvody vstupu firem na mezinárodní trhy	8
2 Teoretické pojetí exportní strategie	9
2.1 Mezinárodní marketing.....	10
2.2 Mezinárodní marketingové plánování	10
2.2.1 Marketingový mix	12
2.2.2 Průmyslový marketing v mezinárodním prostředí	13
2.3 Stádia internacionalizace firem v globálním tržním prostředí.....	14
3 Charakteristika společnosti.....	15
3.1 Systém jakosti.....	16
3.2 Profil společnosti	17
3.3 Organizační struktura společnosti	18
3.4 Kategorizace podniku z hlediska velikosti	19
3.4.1 Výhody a omezení malého podniku	21
3.5 Popis vyváženého výrobku.....	22
3.6 Zhodnocení postavení společnosti na českém a světovém trhu	26
4 SWOT analýza firmy s ohledem na mezinárodní podnikání.....	33
5 Vstup na zahraniční trh.....	34
5.1.1 Volba distribuční cesty	36
5.1.2 Cenová politika.....	38
6 Doporučení k exportní strategii	40
Závěr	46
Použitá literatura.....	48
Seznam příloh.....	49

Úvod

Na počátku 90.let se, po více jak 40-ti letech centrálně plánovaného hospodářství, jedním z hlavních ekonomických témat a úkolů transformace české ekonomiky stalo nastavení zcela nového ekonomického prostředí, prostředí liberalizovaného trhu a kapitalistické konkurence. Zásadní změny nepostihly samozřejmě jen uspořádání vnitřního trhu, ale i zcela logicky podobu zahraničního obchodu České republiky a zahraničních ekonomických vztahů obecně. Jedním ze základních předpokladů transformace ekonomiky bylo usnadnění přechodu podniků na nové trhy a obecně udržení a posílení konkurenceschopnosti českého exportu. Většina podniků ztratila své dlouhodobé trhy, což vedlo k nutnosti hluboké restrukturalizace a u mnoha z nich i k jejich zániku. Zároveň se během 90. let české podnikatelské prostředí rozrostlo o tisíce nových subjektů, které postupně rozšiřují své ekonomické aktivity i na zahraniční trhy. V tomto smyslu se jedná převážně o malé a střední podniky. Zapojují se tak do procesu rostoucí globalizace a internacionalizace, vyhledávají nové příležitosti a zdroje, využívají své konkurenční výhody, snižují konkurenční rizika.

Předmětem této bakalářské práce je popis a rozbor kroků malé české firmy při pronikání na zahraniční trhy a stanovení strategie k jejímu dalšímu úspěšnému rozšiřování zahraničně-obchodních aktivit, které jsem provedl ve firmě SEA Chomutov, s.r.o. Společnost je úspěšným producentem v oblasti strojírenství a automatizace výrobních procesů, a to jak na domácím trhu, tak i vůči zahraničí. Tento podnik jsem pro účel mé bakalářské práce vybral hned z několika důvodů:

1. Firma podniká v oblasti strojírenství, převážná většina jejich výrobků náleží dle SITC¹ do sedmé třídy: Stroje a dopravní zařízení, jež se podílí 53,1% na celkovém českém exportu².
2. Existuje zde tudíž dnes velmi široce diskutované riziko možných ekonomických problémů v důsledku přímé či nepřímé ekonomické závislosti na velkých producentech v automobilovém průmyslu v ČR.
3. Teritoriálně se firma a velká část jejích zákazníků nachází v oblasti severozápadních Čech, tedy v jednom z regionů nejvíce postižených

¹ Standart International Trade Classification

² Analýza vývoje ekonomiky ČR a odvětví v působnosti MPO za 1. pololetí 2006, MPO ČR 2007

4. restrukturalizací hl. těžkého a těžebního průmyslu, strukturální nezaměstnaností a slabou ekonomickou aktivitou.
5. Firma v posledních letech úspěšně proniká se svými výrobky na vyspělé zahraniční trhy.

Cílem práce je zhodnocení postupu firmy SEA Chomutov, s.r.o. při pronikání na zahraniční trhy se zaměřením na konkrétní nejúspěšnější vyvážený výrobek, popis kroků vedoucích k sestavení mezinárodního marketingového plánu a doporučení exportní strategie do budoucna.

Ke splnění daného cíle jsem sledoval a analyzoval následující okruhy:

1. Teoretické pojetí exportní strategie a mezinárodního marketingového plánování
2. Charakteristika společnosti SEA Chomutov, s.r.o.
3. Popis vyváženého výrobku
4. Zhodnocení postavení společnosti na českém a světovém trhu
5. SWOT analýza podniku
6. Popis vstupu na zahraniční trhy
7. Volba distribuční cesty, cenová politika vzhledem k zahraničí
8. Doporučení k exportní strategii

Při zpracování této bakalářské práce jsem čerpal z uvedené literatury, zdrojů na internetu a interních materiálů firmy SEA Chomutov, s.r.o. Ke zpracování mi byly poskytnuty firemní finanční výkazy a cenové kalkulace, podnikové statistiky, evidence a průzkumy, vnitřní přepisy a směrnice týkající se systému řízení jakosti, prezentace a propagační materiály.

1 Vliv globalizace na mezinárodní obchod

Vlivem postupující globalizace se na přelomu tisíciletí mění postavení tržních subjektů. Dochází k vysokému růstu objemu mezinárodních obchodních transakcí a firmy se stále více zapojují do procesu internacionalizace, který představuje propojování dříve oddělených činností jako je sourcing zdrojů, zpracování produkce a prodej hotových výrobků. V devadesátých letech se zrychlil reálný průměrný roční přírůstek světového obchodu v hodnotovém vyjádření na 6,5%¹. Rostoucí internacionalizace a globalizace obchodu byla umožněna zejména následujícími faktory:

1. postupnou liberalizací světového obchodu od konce 2. sv. války
2. propojováním a splýváním národních hospodářství v nové větší struktury, tedy vznikem mezinárodních ekonomických zón různých stupňů spolupráce s cílem odstranění překážek a podpory rozvoje vzájemného obchodu
3. mohutným rozvojem dopravy, výzkum a vývoj v této oblasti umožnil vznik nových druhů dopravy a dopravních prostředků, rychlejší a přesnější spojení, zvýšení kapacity světové přepravy a hlavně významné snížení nákladů na dopravu; všechny tyto faktory se staly jedním z motorů prudkého rozvoje světového obchodu zvláště od 70 let 20. století
4. vývojem v oblasti informačních a komunikačních technologií apod.

Vývoj v oblasti informačních a komunikačních technologií

Existence informačních systémů a elektronických komunikačních prostředků se stala základem fungování globálních dodavatelsko-odběratelských řetězců a zároveň další determinantou jejich rozvoje. Propojení dodavatelů, výrobců a zákazníků pomocí informačních technologií má za následek výrazně rychlejší anticipaci potřeb zákazníků, řízení výroby a komunikace s dodavateli a zákazníky, propojení pracovních postupů, rozšíření trhů a to jak teritoriálně, tak i novými kanály marketingové a distribuční politiky. Základním cílem podniků se stala schopnost pružně reagovat na měnící se potřeby zákazníků. Zásadní roli v podnikání sehrává od 90. let internet, který již propojil celý svět. Hranice trhů byly odbourány, poptávky a nabídky zde tvoří globální trh. Umožňuje komunikaci mezi všemi účastníky trhu – spotřebiteli, dodavateli, výrobci, vládními a nevládními organizacemi, státní

¹ KALÍNSKÁ, E., PETŘÍČEK, V. a kolektiv: Mezinárodní obchod I, Oeconomica, Praha 2003

správou, školskými zařízeními, mezinárodními organizacemi, občany jako takovými atd. V oblasti průmyslu a obchodu znamená internet nástup nové éry, je používán nejen jako informační a komunikační prostředek, ale také jako nový nástroj prodeje.

1.1 Důvody vstupu firem na mezinárodní trhy

Česká republika je vyspělou, malou ekonomikou s omezenými přírodními zdroji, kvalifikovanou pracovní silou, relativně vysokým stupněm specializace průmyslu a poměrně vysoce nasyceným trhem. Negen na základě těchto faktorů je pro česko republiku charakteristická vysoká míra zapojení do mezinárodní dělby práce. S transformací české ekonomiky od centrálně plánované na ekonomiku tržní a liberalizací zahraničního obchodu došlo navíc k výrazným pozitivním vlivům na dynamizaci zahraničního obchodu.

Každý podnik uvažující o rozšíření svých ekonomických aktivit do zahraničí, musí nejprve zvážit , zda by pro něj vstup na zahraniční trhy byl ekonomicky přínosný, identifikovat příležitosti a rizika, a posoudit, zda je na něj připraven. Důvodů vstupu podniků na zahraniční trhy je mnoho. Z hlediska strategií firem je možné tyto důvody rozdělit do čtyř hlavních skupin¹:

1. Zvyšování prodejů
2. Získávání zdrojů
3. Diverzifikace dodavatelů a odběratelů
4. Minimalizace konkurenčních rizik

Zvyšování prodejů

Objem prodejů je závislý na velikosti poptávky po výrobcích a službách společnosti a na kupní síle spotřebitelů (podniků) na vybraném mezinárodním trhu. Počet spotřebitelů a kupní síla jsou na mezinárodním trhu mnohokrát vyšší, než je tomu na trhu domácím. Díky tomu může společnost dosahovat výrazného zvýšení objemu svých prodejů.

Získávání zdrojů

Firmy jsou při svých podnikatelských aktivitách závislé na mnoha zdrojích, které podmiňují samotnou existenci podnikových činností. Takovými zdroji jsou např. materiály a

¹ KALÍNSKÁ, E., PETŘÍČEK, V. a kolektiv: Mezinárodní obchod I, Oeconomica, Praha 2003

suroviny, zboží, služby, kapitál, lidské zdroje, technologie a informace. Na mezinárodních trzích mají firmy daleko širší přístup ke zdrojům a mohou tedy jednotlivé zdroje vybírat v těch zemích, kde je to ekonomicky nejvýhodnější. Podniky tak mohou v zahraničí získat výrobky a služby, které nejsou na domácím trhu dostupné a zvýšit tak kvalitu svých vlastních výrobků, odlišit se od konkurence a dosáhnout vyšších prodejů a vyššího podílu na domácím trhu.

Diverzifikace dodavatelů a odběratelů

Vstup na zahraniční trhy umožňuje snížit závislost na omezeném množství domácích dodavatelů a odběratelů. Společnosti tak mohou zvolit široký soubor těchto subjektů podle věcného zaměření, teritoriální působnosti, obchodně-politického hlediska atd. To je výhodné i z hlediska případných problémů dodavatelů, neočekávaných zvratů a výpadků v odběratelsko-dodavatelských vztazích, které tak mohou být rychle eliminovány, aniž by byla ohrožena plynulost prodeje.

Minimalizace konkurenčních rizik

Podniky vstupem na mezinárodní trhy dosahují vyšších obrátů a tím i dodatečného kapitálu, který využívají k investování do zostření konkurenčního boje na trhu domácím. Konkurenti tak následně vstupují do mezinárodního prostředí také, aby získaly podobné výhody a snížili tak riziko ztráty pozic ve prospěch konkurence.

2 Teoretické pojetí exportní strategie

„V obecném slova smyslu se strategií rozumí určité schéma (projekt, směr) postupu, které naznačuje, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů. Je to přehled možných kroků a činností, které jsou přijímány „s vědomím“ částečné neznalosti všech budoucích podmínek, okolností a souvislostí, kdy nejsou poznány všechny přípustné alternativy a nelze přesně označit jednotlivé výhody a nevýhody pro potřeby budoucího rozhodování¹.“

Aby firma uspěla v cizích podmínkách, musí být kompatibilní s daným prostředím a možnostmi. „Umění“ je být ve správný čas, na správném místě, se správným výrobkem, za

¹ HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. Grada 2003

správnou cenu. V exportní strategii každé firmy by měly být jasně vymezeny výhody, ale i všechna možná rizika spojená se vstupem a obchodováním na vybraném zahraničním trhu.

2.1 Mezinárodní marketing

Stejně jako na domácím trhu, i na trzích zahraničních se podniky snaží co nejlépe uspokojovat potřeby zákazníků, podporovat jejich věrnost a tudíž tendenci k opakovaným nákupům. Mezinárodní marketing je však oddělenou podnikatelskou filozofií, směřující ke zvyšování a optimálnímu využití firemních zdrojů, nalezení příležitostí na zahraničních trzích, které umožňují firmám dosahovat konkurenčních výhod. Mezinárodní marketing představuje také konkrétní strategii podniku, tedy stanovení cílů, vytvoření marketingového plánu, marketingový výzkum zahraničních trhů, volbu distribuční cesty, výběr trhu, realizaci mezinárodního marketingového mixu atd. Při volbě marketingové strategie musí podnik zohlednit několik aspektů, které jsou spojeny se vstupem na zahraniční trh spojeny:

- obchodně-politické podmínky a překážky
- sociálně-kulturní specifika a jejich vliv na spotřebitelské chování
- legislativní prostředí vzhledem k podnikání zahraničních subjektů
- vyšší náročnost výzkumu zahraničních trhů
- nevýhodná pozice oproti domácím subjektům a produktům
- různá úroveň organizovanosti trhů, charakteru a „otevřenosti“ distribučních cest
- potřeba adaptace marketingového mixu
- jazykové a kulturní bariéry atd.

Moderní marketingové koncepce se zaměřují ve svém základě na budování dlouhodobých vztahů se zákazníky, dodavateli, distribučními mezičlánky, médii, podpůrnými subjekty atd.

2.2 Mezinárodní marketingové plánování

Základním nástrojem marketingového řízení je strategické plánování, které je základem pro vytvoření a realizaci dlouhodobé mezinárodní marketingové strategie. Úkolem

strategického plánu je využití existujících příležitostí na zahraničních trzích v souladu s dlouhodobými firemními cíly a zdroji. Strategický plán tak musí stanovit, na které trhy podnik vstoupí a na které aktivity se zaměří, vytyčit marketingové cíle, identifikovat výši nákladů spojených s rozvojem mezinárodních podnikatelských aktivit a odhadnout návratnost vložených investic. Mezinárodní marketingový plán obsahuje¹:

1. Stanovení poslání firmy a firemních cílů
2. Marketingový výzkum
3. Analýza vnitřního prostředí podniku - SWOT analýza
4. Definice konkrétních marketingových cílů
5. Určení mezinárodní marketingové strategie (volba segmentace, positioningu, marketingového mixu a plánu realizace)
6. Stanovení rozpočtu

Stanovení poslání firmy a firemních cílů

Poslání firmy by mělo reflektovat firemní hodnoty a hlavní konkurenční výhody společnosti. Vychází z definovaných firemních cílů. Mezi nejčastější cíle patří vstup na nové trhy, zvýšení tržního podílu na zahraničním trhu, maximalizace zisku či obrátu, zvýšení image podniku atd. Cíle musí být kvantifikovatelné, realistické a měli by být v souladu s posláním podniku. Firmy, které začínají vstupovat na zahraniční trhy mají definováno své původní poslání, které se však v čase může měnit a vzhledem k rozšiřování aktivit nemusí odpovídat současnému vývoji podniku. Firmy by tak měli zhodnotit případnou revizi a popř. novou formulaci jejich poslání. Na základě stanovení firemních cílů a poslání firmy jsou vypracovány základní principy firemní strategie.

Marketingový výzkum

Zahrnuje analýzu vnějšího prostředí - PEST analýza, analýzu vývoje poptávky, efektivity zvolených distribučních cest, dodavatelsko-odběratelských vztahů, četnosti konkurence a jejího postavení na trhu atd.

¹MACHKOVÁ, H.: Mezinárodní obchod a marketing : [praktická výkladová encyklopedie], Grada Publishing, Praha 2002

Definice konkrétních marketingových cílů

Konkrétní cíle mohou být stanoveny prospekci plánovaných objemů prodeje, velikosti podílu na zahraničním trhu, formou finančních ukazatelů, konkrétní formou posílení vztahu ke spotřebitelům atd.

2.2.1 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, jejichž použitím a vhodnou kombinací se podnik snaží docílovat zvolených marketingových cílů. Marketingové nástroje se zpravidla dělí do čtyř skupin charakterizovaných návazností na klíčový prvek, těmito prvky jsou: produkt (výrobní politika), cena (cenová politika), místo (distribuční politika), propagace (komunikační politika).

Výrobní politika určuje výrobky, které bude podnik vyrábět a prodávat, stanovuje jejich vlastnosti, jakost, design, obal, záruky, služby atd., jejím cílem je uspokojení potřeb zákazníka.

Cenová politika je na rozdíl od ostatních součástí marketingového mixu, které vyžadují vynaložení nákladů, jako jediná zdrojem příjmů pro podnik. Zahrnuje ceníky, tarify, slevy, platební podmínky a lhůty. Pomocí cenové politiky podnik ovlivňuje podíl na trhu, velikost obrátu, proporce mezi nabídkou a poptávkou. Parametry cenové politiky firmy jsou ovlivněny povahou výrobku, silou podniku, pozicí na trhu, četností a velikostí konkurence, efektivitou výrobních procesů vzhledem k vynaloženým nákladům atd.

Distribuční politika zahrnuje distribuční cesty, mezičlánky, sortimentní politiku, řízení zásob, fyzickou distribuci. Je považována za nejméně pružný nástroj marketingového mixu. Hlavním úkolem je dopravit výrobek řádně a včas ke spotřebiteli. Přípravu distribuční politiky ovlivňují charakter výrobku a trhu, povaha a cíle podniku a kvalit distribučních mezičlánků.

Pomocí komunikační politiky podnik komunikuje s odběrateli a dodavateli, obchodními mezičlánky, nejrůznějšími subjekty. Komunikační politika zahrnuje reklamu,

podporu prodeje, public relations, přímý prodej, přímý marketing atd. Působí na zákazníky s cílem dosažení žádaného nákupního chování.

Při rozšiřování aktivit na zahraniční trhy je potřeba identifikovat a zhodnotit všechny faktory, které působí na voleném trhu a přizpůsobit jim jednotlivé politiky marketingového mixu. Hovoříme poté o mezinárodním marketingovém mixu.

2.2.2 Průmyslový marketing v mezinárodním prostředí

Jako průmyslový marketing označujeme marketing výrobků a služeb, které jsou dalšími podniky využívány v dalších výrobních procesech. Marketing v prostřední kapitálových statků vykazuje v porovnání s marketingem spotřebních statků určitá specifika¹:

1. Počet zákazníků je relativně malý, kontrakty objemově velké
 - průmyslové podniky obvykle realizují většinu obrátu s několika velkými zákazníky, proto se snaží maximálně podpořit věrnost svých odběratelů a realizaci opakovaných nákupů.
2. Odvozená poptávka a nízká elasticita poptávky
 - poptávka po výrobcích průmyslových podniků je většinou závislá na velikosti poptávky po konečných výrobcích či výrobcích produkovaných některým z následujících článků průmyslového řetězce. Charakteristickým rysem je také nízká cenová elasticita poptávky po průmyslovém zboží.
3. Racionální nákupní chování
 - nákupní rozhodování firem není příliš ovlivnitelné obvyklými komunikačními nástroji, probíhá na základě racionálního uvažování. Rozpočet komunikační politiky proto není v průmyslových podnicích tak vysoký, jako je tomu u výroby spotřebního zboží. Typické jsou těsné a úzké vazby v dodavatelsko-odběratelských vztazích.

Výše zmíněné skutečnosti mají vliv na segmentaci mezinárodních trhů, výběr cílového trhu a positioning.

¹MACHKOVÁ, H.: Mezinárodní obchod a marketing : [praktická výkladová encyklopedie], Grada Publishing, Praha 2002

2.3 Stádia internacionalizace firem v globálním tržním prostředí

Proces internacionalizace, nebo-li dosahování různých stádií či stupňů zapojení podniků do mezinárodních obchodních vztahů, uvádím na tomto místě, jelikož poskytuje podniku přehled způsobů, jakými je možno prohlubovat míru zapojení do mezinárodního podnikání. Přispívá tak k definování vhodné mezinárodní marketingové strategie, která vede k realizaci vytyčených cílů. Stupeň internacionalizace je možno posuzovat dle faktorů, které intenzitu do mezinárodního tržního prostředí charakterizují. Prohlubování internacionalizace společnosti pak posuzujeme na základě rozvoje všech těchto aktivit. Ne všem aktivitám je kladena stejná pozornost, pomalejší postup v jedné oblasti může uvolnit zdroje podniku pro podporu intenzifikace činnosti jiné. Pokud například firma dočasně nedisponuje dostatkem kapitálu pro vlastní kontrolu nad řízením zahraničně-obchodních operací, využije služeb zahraničních obchodních mezičlánků, tato strategie ji umožní expandovat do více teritorií najednou. Dle míry využívání a vzájemné kombinace jednotlivých faktorů charakterizujeme 3 stupně internacionalizace zahraničně-obchodních aktivit: nízký, střední a vysoký. Těmito faktory jsou¹:

Míra vlastní aktivity při vstupu na zahraniční trhy:

1. Firma pasivně reaguje na podněty ze zahraničí
2. Firma aktivně vyhledává tržní příležitosti v zahraničí
 - pokud jsou domácí tržní možnosti vyčerpány nebo je objeveno prázdné místo na zahraničním trhu, které poskytuje perspektivu vyššího zisku
 - firma využívá metod tzv. vývozního marketingu

Kontrola nad řízením zahraničně obchodních operací:

1. Kontrola je svěřena cizím subjektům
 - v ranném stádiu internacionalizace využívají firmy služeb obchodních mezičlánků (prostředníci, obchodní zástupci, zprostředkovatelé, komisionáři atd.)
2. Firma sama řídí své operace v zahraničí
 - při úspěšném rozvoji zahraničních operací mají podniky zájem kontrolovat stále více operací vlastními silami, popř. přesunout výrobní a obchodní aktivity přímo do zahraničí

¹ KALÍNSKÁ, E., PETŘÍČEK, V. a kolektiv: Mezinárodní obchod I, Oeconomica, Praha 2003

Forma vstupu firmy na zahraniční trhy:

1. Obchodní operace (vývoz a dovoz)
2. Budování omezených výrobních kapacit, různé podpory vývozu
3. Rozsáhlé výrobní a obchodní jednotky v zahraničí, přímé investice, strategické aliance

Počet cizích zemí, s nimiž firma provozuje zahraničně-obchodní činnost:

- počet cílových teritorií zpravidla stoupá s rostoucí dostupností zdrojů na těchto trzích a objemem zkušeností a obchodních kontaktů podniku

1. Jedna
2. Několik
3. Mnoho

Stupeň podobnosti cílových trhů v zahraničí:

- počet zahraničních trhů, na nichž společnost podniká, je také přímo úměrný podobnosti zahraničních trhů. Podniky zpravidla vstupují nejdříve na trhy podobné trhu domácímu. Znaky podobnosti trhů jsou např. velikost trhu, obchodně-politické prostředí, sociální a kulturní hodnoty, preference a chování zákazníků, geografická vzdálenost, velikost poptávky, dostupnost zdrojů atd.

1. Téměř totožné
2. Částečně srovnatelné
3. Zcela odlišné

3 Charakteristika společnosti

Společnost SEA-Chomutov, s. r. o. byla založena v roce 1999 v Chomutově jako 100% česká firma. Zakladateli společnosti bylo 5 odborníků pracujících do té doby v různých firmách v oborech příbuzných podnikatelské činnosti společnosti. Od doby vzniku se společnost významně rozrostla, a to jak v počtu zaměstnanců, výrobních a administrativních prostor, tak i v množství oborů činnosti a s tím spojených obchodních případů. Z původních 5 majitelů dodnes společnost majetkově ovládají 4 z nich s rovným obchodním podílem. Všichni společníci jsou ve firmě zaměstnáni, a to v pozici ředitele a jednatele společnosti a v pozicích vedoucích jednotlivých útvarů. Po celou dobu existence se firma zabývá

¹ SYNEK, M. a kol: Podniková ekonomika, C. H. Beck, Praha, 2000

strojírenstvím, elektrotechnikou a automatizací (odtud také název společnosti: SEA - Strojírenství, Elektrotechnika, Automatizace). Hlavní činností je projektování a výroba strojů a zařízení dle požadavků zákazníka. Společnost realizuje výrobu strojů a zařízení na základě podkladů od zákazníka nebo na základě vlastní projektové dokumentace. Dále společnost navrhuje a realizuje elektrická zařízení pro stroje a automatizaci výrobních procesů. V neposlední řadě se zabývá návrhem a dodávkami řídicích systémů, počítačů i celých sítí včetně softwaru¹.

Přestože uběhlo od založení společnosti pouze 8 let, etablovala se ve výše uvedených oborech podnikání jako významný partner strojírenských podniků v Ústeckém kraji. Významná část produkce však svojí kvalitou toto teritoriální vymezení zákazníků výrazně překračuje a řadí společnost mezi špičky v tomto oboru v České republice. Kvalitu a vysoký stupeň inovace její produkce dokládá i skutečnost, že společnost úspěšně spolupracuje s obchodními partnery z Evropy a USA.

Společnost sídlí v administrativní budově v centru Chomutova. Výrobní činnost probíhá ve dvou výrobních dílnách v průmyslovém areálu na kraji města.

3.1 Systém jakosti

Úspěšné vedení a fungování společnosti vyžaduje, aby byla řízena systematickým a jasným způsobem. Úspěch může být výsledkem zavádění a udržování takového systému managementu, jehož cílem je neustálé zlepšování efektivnosti a účinnosti provozu společnosti a to na základě toho, že jsou respektovány potřeby zainteresovaných stran.

Proto bylo již od svého vzniku prioritní strategií firmy utvoření organizovaného a efektivního systému řízení všech firemních procesů a to včetně externí komunikace se zákazníky, ale i potencionálními zákazníky a obchodními partnery a ostatními zainteresovanými stranami. V souvislosti s výše uvedeným se společníci firmy koncem roku 2001 rozhodli pro zavedení účinného systému řízení jakosti v souladu s normou ČSN EN ISO 9001:2001. Certifikát o zavedení a řízení systému jakosti společnost získala dne 15. 05. 2003 od společnosti TÜV CZ. Zavedení mezinárodně uznávaného systému jakosti mělo pro firmu dopad nejen ve zvýšení efektivnosti procesů (a tudíž poklesu nákladů), ale i jako potvrzení vysoké úrovně práce managementu, tedy získaná konkurenční výhoda, kterou domácí i

¹ SYNEK, M. a kol: Podniková ekonomika, C. H. Beck, Praha, 2000

zahraniční zákazníci silně vnímají. Systém jakosti ve společnosti je uplatňován dle normy ČSN EN ISO 9001:2001.

Systém managementu jakosti ve společnosti je způsob jakým vrcholové vedení uplatňuje řízení společnosti s ohledem na jakost. Usměrnování a řízení s ohledem na jakost zahrnuje stanovení vizí jakosti, politiky jakosti¹ a cílů jakosti, plánování jakosti, řízení jakosti, prokazování jakosti a zlepšování jakosti. Současný systém jakosti ve firmě je však zaměřen výhradně na podnikatelské aktivity na domácím trhu. Vzhledem k rozšiřování zahraničně-obchodních aktivit podnik připravuje revizi systému jakosti. Ta se bude nově zaměřovat i na strategické plánování vzhledem k obchodu se zahraničím. Společnost tedy na základě dosavadních zkušeností zhodnocuje efektivitu současných firemních procesů, aktivit a jednotlivých činností v rámci politik marketingového mixu s cílem využít získané informace k vytvoření systému jakosti, který by odpovídal potřebám mezinárodního podnikání a mezinárodního marketingové plánování.

3.2 Profil společnosti

Obchodní firma: SEA Chomutov, s.r.o.

Sídlo: Chomutov, Vikové - Kunětické 1935, PSČ 430 01

Identifikační číslo: 250 48 627 DIČ: CZ250 48 627

Bankovní spojení: 2134690237 / 0100 KB Chomutov

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Druh činnosti: výrobní, obchodní

Předmět podnikání (dle obchodního rejstříku):

- projektování elektrických zařízení
- zámečnictví
- výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů
- poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software
- zprostředkování obchodu
- činnost technických poradců v oblasti strojírenství, elektrotechniky a automatizace
- zpracování dat, služby databank, správa sítí- výroba, instalace a opravy elektronických zařízení
- příprava a vypracování technických návrhů

¹ SYNEK, M. a kol: Podniková ekonomika, C. H. Beck, Praha, 2000

- velkoobchod
- výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely
- výroba rozvaděčů nízkého napětí a baterií, kabelů a vodičů
- výroba strojů a zařízení pro určitá hospodářská odvětví
- montáž a opravy vyhrazených elektrických zařízení
- specializovaný maloobchod

3.3 Organizační struktura společnosti

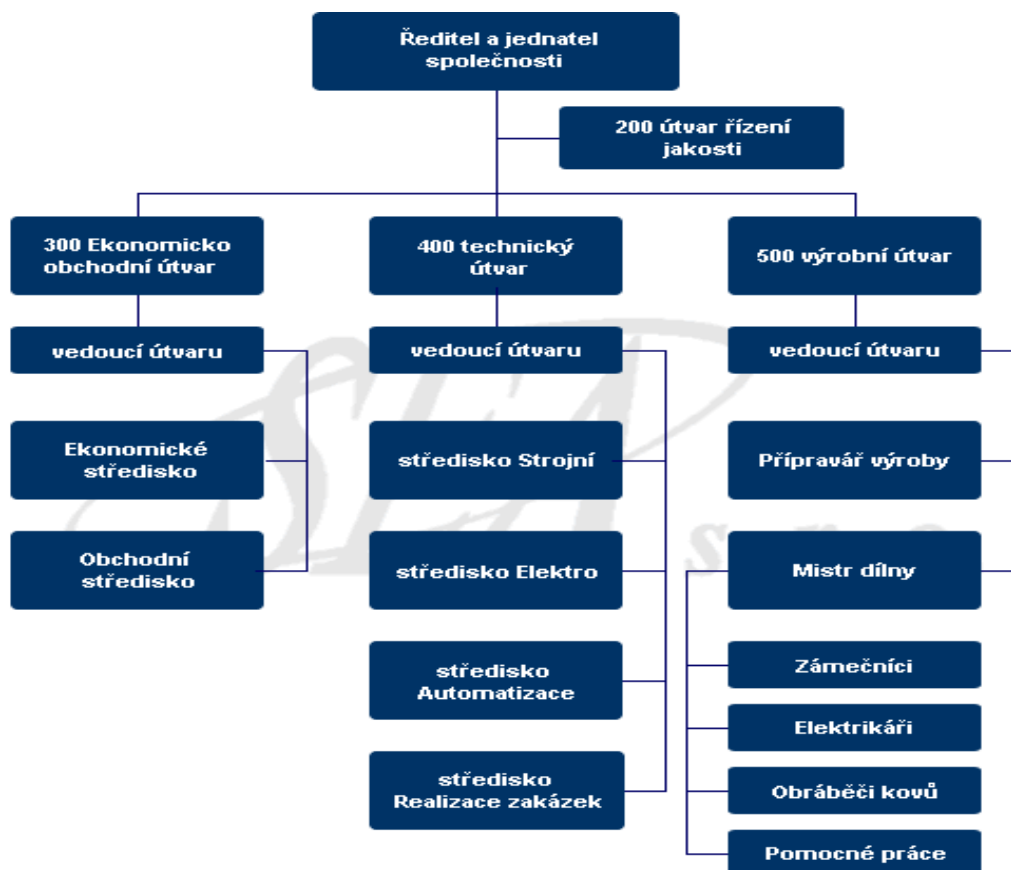
Plné využití potenciálu podniku umožňující vysokou výkonnost vyžaduje vytvoření takového prostředí, ve kterém budou schopnosti zaměstnanců maximálně rozvinuty a které umožní jejich efektivní spolupráci. Vytvoření takového prostředí závisí primárně na vhodně zvolené organizační struktuře a celém procesu organizování práce ve společnosti jako takovém.

Tvorba organizační struktury společnosti SEA Chomutov, s.r.o. byla založena na identifikaci podnikových funkcí a následném definování a přidělení úkolů spojených s jednotlivými specializovanými činnostmi výrobního procesu. Organizační jednotky byly tedy vytvořeny z funkcionalistického hlediska. Řídící vztahy ve společnosti jsou založeny na jednolíniovém systému se smíšenými prvky¹. Pravomoci, povinnosti a odpovědnost jednotlivých pracovníků společnosti jsou definovány Organizačním řádem a vycházejí z firemního systému jakosti.

Jelikož společnost začíná postupně vyvíjet zahraničně-obchodní aktivity od roku 2003, není její organizační struktura nijak přizpůsobena potřebám zahraničního obchodu. Společnost nemá vybudováno specializované exportní oddělení a veškeré obchodní operace a marketingové plánování provádí jednatel společnosti v součinnosti s ekonomicko-obchodním útvarem.

¹ SYNEK, M. a kol: Podniková ekonomika, C. H. Beck, Praha, 2000

Obrázek 1 Organizační struktura společnosti



3.4 Kategorizace podniku z hlediska velikosti

Od svého založení navyšuje společnost neustále počet svých zaměstnanců, v současné době je zde zaměstnáno 50 pracovníků. Jelikož se zároveň roční obrát ani hodnota aktiv společnosti nepřibližují níže uvedené hranici 10 miliónů EUR, řadí se společnost dle nové definice Evropské komise o mikropodnicích, malých a středních podnicích (dále jen MSP) stále mezi malé podniky¹:

Tabulka 1: Kategorizace podniku z hlediska velikosti dle příslušných ukazatelů

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Obrát	nebo	Bilanční suma
střední	< 250	≤ € 50 miliónů		≤ € 43 miliónů
malý	< 50	≤ € 10 miliónů		≤ € 10 miliónů
mikropodnik	< 10	≤ € 2 milióny		≤ € 2 milióny

¹ Nová definice malých a středních podniků, uživatelská příručka a vzor prohlášení, Evropská komise, 2006

Aby podnik náležel do kategorie MSP, musí splňovat i druhou část definice, a to kritérium nezávislosti, tj., nezávislé podniky jsou ty, v nichž více než 25% kapitálu nebo hlasovacích práv nevlastní podniky, které samy nejsou malými nebo středními podniky. Překročení tohoto limitu je povoleno jen v následujících dvou případech:

4. Majitelem podniku jsou buď společnosti se státní účastí, nebo společnosti, poskytující podnikatelům kapitál či investiční společnosti a kontrola není praktikována ani individuálně, ani společně (veřejná investiční společnost, univerzita či neziskové výzkumné středisko, institucionální investoři včetně fondů pro regionální rozvoj, samostatné místní orgány s ročním rozpočtem nižším než 10 milionů eur a s méně než 5 000 obyvateli).
5. Kapitál je aplikován způsobem, že nelze definovat kdo je jeho vlastníkem a když podnik zajistí, že ne více než 25% patří jedné nebo společně více společnostem, jež nejsou podniky typu malý, střední nebo mikro (závisí případ od případu).

Tato definice vstoupila v platnost dne 1. ledna 2005 a vztahuje se na všechny programy a opatření, které Komise uskutečňuje pro malé a střední podniky. Charakteristika společnosti jako malého podniku má tedy zásadní význam v souvislosti s případnou žádostí o čerpání dotací z evropských, ale i národních fondů, určených pro tuto kategorii podniků. Pro členské státy je používání definice dobrovolné, Komise je však společně s Evropskou investiční bankou a Evropským investičním fondem vyzvala, aby ji uplatňovaly pokud možno co nejvíce. V praxi v ČR se definování malých a středních podniků danou směrnicí řídí, ale často se, vzhledem k vysokým limitům obratu a bilanční sumy, zjednodušuje a vyjadřuje pouze počtem zaměstnanců.

Mikropodniky, malé a střední podniky hrají v evropském hospodářství ústřední roli. Jsou hlavním zdrojem podnikatelských dovedností, inovací a zaměstnanosti. Dle Evropské komise¹ zajišťovalo v roce 2006 v rozšířené Evropské unii 25 zemí 23 milionů malých a středních podniků přibližně 75 milionů pracovních příležitostí a představovalo 99 % všech podniků. Vytvářejí zdravé podnikatelské prostředí, zvyšují dynamiku trhu, mají schopnost absorbovat podstatnou část pracovních sil uvolňovaných z velkých podniků a jsou stabilizujícím prvkem ekonomického systému. Díky liberalizaci mezinárodního obchodu, poklesu dopravních nákladů, jednotnému evropskému trhu a související harmonizaci

¹ Nová definice malých a středních podniků, uživatelská příručka a vzor prohlášení, Evropská komise, 2006

legislativy členských států EU, rostoucí specializaci, možnosti využití moderních distribučních cest a obchodních metod, moderních marketingových metod, využití mikrosegmentů na zahraničních trzích atd. jsou dnes malé podniky schopné velmi efektivně operovat i v mezinárodním tržním prostředí. Pro mnoho z nich je přístup na zahraniční trhy podmínkou jejich dalšího růstu.

3.4.1 Výhody a omezení malého podniku

Majitelé malých podniků zpravidla zastávají všechny nebo alespoň klíčové řídicí funkce, řídí tak všechny aktivity podniku a nesou veškerou odpovědnost. Vlastnictví podniku výrazně ovlivňuje podnikatelské chování majitelů, kteří se snaží maximalizovat hodnotu podniku a dosahovat efektivitu všech podnikových procesů. To umožňuje poměrně snadné a rychlé zaujímání strategických přístupů a změn v práci malých podniků. Čím méně lidí se podílí na rozhodovacích procesech, tím snadněji a rychleji mohou strategická i operativní rozhodnutí přijímat. Malá velikost podniku a rozhodovací pravomoci v jedněch či několika málo rukou poskytuje podniku vysokou pružnost, tedy schopnost rychle reagovat na změny požadavků trhu a zákazníků, budovat bližší a těsnější odběratelsko-dodavatelské vztahy. Neustálé kontakty, těsné vztahy a bohatá komunikace se všemi zaměstnanci poskytují podnikatelům v malých podnicích dobrý přehled a neformální kontrolu chodu podniku, což umožňuje vysokou akceschopnost a reaktivitu.

V souvislosti s výše uvedeným však vyplývá jedno zásadní omezení malých podniků. Pokud to velikost a náročnost řízení malého podniku ještě dovoluje, pak si majitelé zpravidla drží kontrolu nad podnikem ve svých rukou, než aby ji svěřili profesionálním manažerům. Majitelé často nemají zájem na rozšiřování zahraničně-obchodních aktivit firmy a s nimi spojeném kontinuálním růstu objemu obchodních případů, administrativy, výroby a zaměstnanců, pokud by tento nárůst objemu a složitosti firemních procesů znemožnil řízení společnosti v dosavadní organizační struktuře a vynutil si oddělení majitelů od řízení podniku. V této fázi se raději majitelé zaměří na kvalitu výrobků a služeb podniku, udržení stávajících zákazníků a snižování nákladů s cílem udržení příznivé míry rentability. Firma však velmi riskuje, že „zaspí“ vývoj a otázkou je poté, jak dlouho je společnost schopna udržet své postavení na trhu. Pokud se totiž na daném zahraničním trhu v budoucnu vyskytnou příležitosti, které firma omezením svého rozvoje nevyužije, „nabídne“ tak prázdné místo konkurenci (která se v dnešním globalizovaném světě, prakticky bez ohledu na charakter výrobků a trhu, zcela jistě objeví). Podnik se tak vystavuje nebezpečí vytlačení

z profitabilních segmentů, které ovládal. Konkurence může navíc právě na daném zahraničním trhu získávat dodatečné zdroje a ty pak využít k zaútočení na trhu domácím. Následná snaha o udržení alespoň klíčových aktivit přeroste v konkurenční boj, na který nebude mít podnik dostatek prostředků, jelikož zatímco konkurence rostla, on „zaspal“. Konkrétní situace a doporučení pro společnost SEA Chomutov, s.r.o. vzhledem k nutné adaptace organizační struktury na prohlubování zahraničně-obchodních aktivit jsou uvedeny v kapitole 6.

3.5 Popis vyváženého výrobku

Produkce společnosti SEA Chomutov, s.r.o. nalézá své zahraniční zákazníky převážně v evropských zemích. Vzhledem k předmětu podnikání jde především o výrobu, dodání a instalaci strojů a zařízení na zakázku. Takovéto obchody mají většinou povahu jednorázových zakázek, popř. zakázek opakovaných, kde velmi záleží na vysoké kvalitě zařízení a úrovni poskytnutých služeb ve smyslu „získání“ zákazníka nejen pro případnou budoucí zakázku (obnova dalších výrobních zařízení, servis atd.), ale i pro rozšíření povědomí o společnosti u dalších výrobních podniků, tedy potenciálních zákazníků. Při vývoji návrhů se tak používá nejnáročnějších softwarových programů, systému měření, monitoringu a analýzy procesů a produktů. Definice těchto úkolů, postupy a způsob jejich efektivního plnění vychází ze směrnic systému jakosti.

Nejúspěšnějším vyváženým produktem se ale staly ocelové cívky, určené k nesení navinutých materiálů (dále jen cívky)¹. Cívky jsou vyrobeny z ocelového plechu a profilů svařováním jednotlivých částí. Používané technologie a materiál jsou určeny v závislosti na potřebné velikosti cívky a povaze materiálu k navinutí a konkrétnímu použití cívky (využití počítačové, zátěžové a dynamické analýzy). Cívky slouží jako prostředek k přepravě antikorových trubek (vnější průměr navíjených trubek v řádech desítek milimetrů) a nejrůznějších typů kabelů. Jsou tedy speciálním obalem na speciální náklad. Společnost vyrábí cívky o průměru od několika decimetrů po 3 metry. Hmotnost cívek se pohybuje v závislosti na velikosti od 300 kg do 4,5 tun, hmotnost navinutého materiálu až do 25-ti tun. Společnost je dodavatelem největších světových firem působících v oblasti zajištění podmorských systémů a technologií zejména pro nejvýznamnější těžební společnosti. Pro každou z těchto společností jsou vytvářeny jiné typy a designy cívek dle parametrů jejich odvíjecích strojů. Zde pokládám za vhodné alespoň krátce popsat nejčastější konkrétní využití

¹ viz Příloha 1: Výkres cívky

výrobku, což je podle mne nezbytné k pochopení a určení správného marketingového mixu. Společnost po dohodě s objednatelem vyrobí a dopraví cívky buď na dohodnuté místo kdekoliv ve světě či přímo k naložení do evropských kabeloven objednatele nebo do chomutovského závodu švédského výrobce antikorových trubek Sandvik Chomutov Precision Tubes, spol. s r.o. (dále jen „Sandvik“), se kterým většina zahraničních parterů významně spolupracuje. Po navinutí materiálu jsou cívky přepraveny do pobřežního zařízení objednatele

¹ Zde jsou cívky s různým navinutým materiálem umístěny na obrovské splétací stroje (největší zařízení pojme až 36 plně naložených cívek), které splétají a zalévají jednotlivé druhy kabelů a trubek do kabelu jediného, měřícího několik kilometrů. Ten je ve stejném okamžiku navíjen na přepravní loď stojící na břehu (cívky umístěné na těchto lodích, vzhledem k omezeným výrobním možnostem, již společnost SEA Chomutov, s.r.o. nedodává). Tyto komplexní kabely jsou pak dopravovány na podmořské ropné plošiny a těžební lodě, kde jsou využívány ke spojení s těžebním zařízením na dně. Zajišťují tedy komunikaci, přívod energie, kyslíku, vody a plynů pod vysokým tlakem, obsahují světlovodné kabely, propojení s řídicími jednotkami atd. Cívky se dále využívají při výstavbě telekomunikačních sítí, dopravní infrastruktury, stavbě velkých investičních celků atd. Životnost cívek se pohybuje v řádu 5-10 let v závislosti na konkrétním použití, tedy velikosti namáhání a míru mechanického opotřebení, dále i na podmínkách transportu a skladování atd. Společnost zároveň provádí pro opravy a úpravy poškozených a opotřebovaných cívek, které jsou opět použity k naložení materiálu ve společnosti Sandvik.

Vzhledem k použití cívek při podmořské těžbě surovin, tedy v mnoha oblastech dislokovaných na různých místech zeměkoule a stále se rozšiřujících aktivitách a teritoriích průzkumu nových zdrojů i těžby samotné, je poptávka po těchto cívkách kontinuální. Samotná konstrukce cívek navíc vyžaduje hlavně mechanické zpracování, většina druhů cívek totiž neobsahuje žádné řídicí systémy ani elektronická zařízení. Společnost má tudíž, na základě několikaleté zkušenosti s touto výrobou, vyvinut know-how a výroba cívek se, na rozdíl od strojů a zařízení na zakázku, blíží výrobě sériové (tento termín je zde možno použít s jistým omezením vycházejícím z velikosti firmy, možností jejích výrobních procesů a samotnou povahou výroby cívek, která je prováděna v podstatě sérií manuálních pracovních úkonů pracovníků). Společnost je tedy schopna na základě stávajících znalostí jen dílčími úpravami (tedy s minimálními náklady) vytvořit návrh a vyrobit cívky k naložení libovolného vhodného materiálu s téměř jakéhokoliv použitím. Výše uvedené umožňuje společnosti

¹ viz Příloha 2: Fotografie navinutých cívek

vyrobit několik set cívek ročně a posunulo za poslední 2 roky výrobu cívek na více jak 60% celkového obrátu firmy.

Ocelové cívky vyráběné společnostmi jsou pro účely celní deklarace označeny osmimístným kódem v Celním sazebníku EU TARIC (*Tarif intégré communautaire*). Přidělení číselného kódu se provádí v souladu s Nařízením Rady (EHS) č. 2658/87, přijatým na základě Mezinárodní úmluvy o Harmonizovaném systému popisu a číselného označování zboží (*Harmonized Commodity Description and Coding System*, dále jen „Harmonizovaný systém“) vytvořené Mezinárodní celní organizací. Tak je výrobek zařazen do šestimístných skupin. Upřesnění na sedmém a osmém místě kódu – tj. do podskupin – dochází dle tzv. kombinované nomenklatury zboží používané v EU. Konkrétně jsou tedy cívky vyráběné společnostmi zařazeny pod kódem 732690050 (dle SITC tedy 669.99): **Bubny a cívky na kabely, hadice apod.**

Za poslední dva roky se podařilo společnosti objem výroby cívek zdvojnásobit. Rostoucí poptávka po ocelových cívkách společnosti tak potvrzuje trend rostoucího celkového objemu vývozu tohoto zboží z České republiky v posledních několika letech, jak uvádí údaje Českého statistického úřadu uvedené v následující tabulce²:

Tabulka 2: Přehled objemu vývozu ocelových cívek z ČR v letech 2004-2006:

Typ výstupu :		Tříletý přehled s meziročními indexy			
Směr obchodu :		Vývoz			
Období :		1.1.2004 – 31.12.2006			
Nomenklatura zboží :		KN(8)			
Kód zboží	Název zboží	Netto (kg) (2004)	Netto(%)	Stat. hodnota CZK (tis., 2004)	Stat. hodnota CZK (%)
73269050	Bubny, cívky na kabely, hadice apod. ze železa, oceli	3 583 020	87,5	158 495	92,8

Kód zboží	Název zboží	Netto (kg) (2005)	Netto(%)	Stat. hodnota CZK (tis., 2005)	Stat. hodnota CZK (%)
73269050	Bubny, cívky na kabely, hadice apod. ze železa, oceli	3 719 146	103,8	180 123	113,6

Kód zboží	Název zboží	Netto (kg) (2006)	Netto(%)	Stat. hodnota CZK (tis., 2006)	Stat. hodnota CZK (%)
73269050	Bubny, cívky na kabely, hadice apod. ze železa, oceli	4 813 683	129,4	246 759	137,0

Zdroj: Český statistický úřad, Statistika zahraničního obchodu

¹ systém TARIC: http://ec.europa.eu/taxation_customs/dds/cgi-bin/tarchap?Lang=EN

Česká republika vyvezla v roce 2006 ocelové cívky pod kódem 73269050 v hodnotě 246 759 tis. Kč. Dle následující tabulky byly největšími vývozními trhy, seřazeny dle objemu vývozu, Slovensko, Bělorusko, Německo, Turecko, Norsko a USA. Zajímavým údajem je hodnota vývozu cívek do USA za rok 2006. Ta činí 15 665 tis. Kč, což odpovídá hodnotě cívek exportovaných do USA společností SEA Chomutov, s.r.o. Společnost je tedy jediným vývozcem tohoto zboží do USA a pokrývá. Zároveň podnik pokrývá asi 30% hodnoty celkových exportů tohoto zboží do Norska.

Tabulka 3: Největší vývozní trhy cívek v letech 2005 a 2006:

Kód zboží	Název zboží	Kód země	Název země	Netto(kg) (2005)	Stat. hod. CZK (2005,tis.)	Netto (kg)(2006)	Stat. hod. CZK (2006,tis.)
73269050	Bubny,cívky na kabely, hadice apod.ze železa,oceli	SK	Slovensko	1 170 600	35 159	1 219 451	37 466
73269050	Bubny,cívky na kabely, hadice apod.ze železa,oceli	BY	Bělorusko	147 867	12 800	373 192	35 603
73269050	Bubny,cívky na kabely, hadice apod.ze železa,oceli	DE	Německo	430 247	28 967	524 212	29 172
73269050	Bubny,cívky na kabely, hadice apod.ze železa,oceli	TR	Turecko	97 298	4 175	492 790	23 302
73269050	Bubny,cívky na kabely, hadice apod.ze železa,oceli	NO	Norsko	145 366	9 886	293 787	18 325
73269050	Bubny,cívky na kabely, hadice apod.ze železa,oceli	US	Spojené státy	266 223	15 336	309 664	15 665
73269050	Bubny,cívky na kabely, hadice apod.ze železa,oceli	SE	Švédsko	139 176	9 047	238 697	14 881
73269050	Bubny,cívky na kabely, hadice apod.ze železa,oceli	GB	Spojené království	179 353	10 390	122 572	14 857
Objem celkových vývozu:					175 173	4 813 683	246 758

Zdroj: Český statistický úřad, Statistika zahraničního obchodu

V následující kapitole se zmiňuji o vyšších vývozních cenách ocelových cívek německých konkurenčních podniků, a to dle znalosti konkurence, v řádech desítek procent. Zajímavou představu o výši vývozních cen německé produkce v tomto segmentu poskytují údaje Eurostatu, resp. databázového systému PRODCOM, který eviduje statistiky objemu a hodnoty výroby a exportu zboží zpracovatelského průmyslu¹. V roce 2005 vyvezlo Německo cívky (opět konkrétní cívky dle nejdetailnějšího třídění, kód Harmonizovaného systému 73269050, PRODCOMcode 28752735) o objemu 3 960 000 kg, tedy v podstatě o stejném objemu jako Česká republika (3 719 146 kg)! Hodnota tohoto vývozu německých firem však byla více jak 3krát(!) vyšší, než hodnota téměř stejného objemu vývozu realizovaného

¹ Databáze PRODCOM: <http://fd.comext.eurostat.cec.eu.int/xtweb/setupdimselection.do>

českými podniky. Konkrétně exportovalo Německo daný objem ocelových cívek za 19 503 020EUR, zatímco vývoz tohoto objemu zboží z České republiky činil v hodnotovém vyjádření jen 6 339 600EUR (směnný kurz určen Eurostatem).

3.6 Zhodnocení postavení společnosti na českém a světovém trhu

Při hodnocení postavení společnosti na trhu musíme vzít v úvahu některá již dříve uvedená fakta. Za prvé, od vzniku společnosti uplynulo teprve 8 let. Jde tedy o velmi mladou společnost, která se již ale dokázala plně etablovat na českém trhu, získala zákazníky z řad významných společností jak v České republice, tak i v zahraničí. Tato skutečnost je z velké míry dána minulým působením majitelů ve stejné oblasti podnikání, a tedy osobní znalostí a důvěrou manažerů jiných podniků, která pomohla k získání prvních zakázek a byla tak základem k rychlému a intenzivnímu růstu společnosti. Byla tak naplněna a dokonce překonána jedna ze základních vizí společnosti:

“Být významnou firmou v ústeckém kraji se zaměřením na vysoce specializovanou výrobu jednoúčelových automatizovaných strojů a zařízení pro všechny oblasti průmyslu a služeb se zvláštním zaměřením na sklářský, automobilový a hutní průmysl.”

Společnost je malým podnikem zaměstnávajícím nyní průměrně kolem 50 zaměstnanců. To je samozřejmě limitujícím faktorem (zvláště vzhled k obchodu se zahraničí) jak v technické a výrobní náročnosti případných zakázek, tak i z hlediska omezené výrobní kapacity. Společnost se tak nezaměřuje na vyhledávání a identifikaci všech existujících či potenciálních konkurentů a nevěnuje se ani systematickému boji s konkurencí. Cílem podniku je udržení portfolia velkých, stabilních domácích a zahraničních zákazníků, které se podařilo za posledních několik let vytvořit. Obchod kapitálovými statky se vyznačuje poměrně stabilními dodavatelsko-odběratelskými vztahy a ke změně v jejich struktuře vedou většinou závažné dlouhodobé nedostatky jednoho ze subjektů, či výrazně výhodnější podmínky nabídky subjektu (popř. regionu) jiného. Společnost se tedy zaměřuje na vysokou kvalitu svých výrobků, úroveň poskytnutých služeb a neustálý vývoj a zlepšování všech firemních procesů.

Jako klíčová zde vystupuje spolupráce s výše uvedenou firmou Sandvik, která sídlí v areálu bývalého gigantu Válcovny trub a železářny Chomutov. Co se týče výroby cívek, vyrábí firmy komplementární produkty: cívky – trubky k navinutí. Proto společnosti v této oblasti úzce spolupracují a postupují koordinovaně v mnoha obchodních případech se zahraničními odběrateli. Přestože je prodejní cena cívek pohybuje v řádech procent vzhledem k cenám navinutého materiálu (a tedy i následné celkové hodnoty kontraktu), docilují i tak obě společnosti značné cílové komparativní výhody v podobě úspory přepravních nákladů a jednoduché vzájemné komunikace a řízení obchodního případu (v porovnání např. s nutností dovozu cívek z jiné evropské či neevropské země).

Při analýze konkurence v tržním segmentu výroby ocelových cívek jsem ke stanovení charakteru a intenzity konkurence zvolil tzv. Porterův model pěti sil. Tento model identifikuje síly, které ovlivňují dlouhodobou ziskovou přitažlivost tržního segmentu. Mezi těchto pět sil patří:

1. Odvětvová konkurence (hrozba intenzivního soupeření)
2. Potenciální uchazeči (hrozba mobility)
3. Substituty (hrozba skutečných či potenciálních substitučních produktů)
4. Zákazníci (hrozba rostoucí kompetence)
5. Dodavatelé (hrozba rostoucí kompetence)

Odvětvová konkurence

Hovoříme-li o odvětvové konkurenci, je nutné definovat, které ekonomické činnosti a konkurenti spadají do vlastního pojmu „odvětví“. Použijeme nejobecnější vysvětlení tohoto pojmu¹:

Odvětví je skupina firem, které nabízejí výrobky nebo druhy výrobků, které jsou schopny vzájemně se nahrazovat.

Na základě této definice lze tedy danou ekonomickou činnost zařadit do odvětví „výroby zařízení určených k transportu průmyslových materiálů“, kde, vzhledem ke speciálním potřebám při přepravě materiálů určených k navíjení, tvoří výroba ocelových cívek specifický segment. Jak bylo uvedeno v minulé kapitole, tempo růstu exportů v tržním

¹ KOTLER, P.: Marketing management : analýza, plánování, využití, kontrola, Grada, Praha 1998

segmentu roste. Ze znalostí tržních podmínek si je také společnost vědoma, že roste poptávka v tomto segmentu celosvětově. Výrobu cívek velké společnosti většinou outsourcují především na malé a střední podniky, jejichž kapacity dosahují rychle, alespoň v krátkém časovém horizontu, stupně vysoké vytíženosti. Zavedení výroby cívek nedosahuje vysokých fixních nákladů a poskytuje malým a středním firmám „rozumnou“ výši rentability. Vzhledem k těmto faktorům lze tedy daný trh považovat za poměrně atraktivní a vyžaduje opatrnost vzhledem k riziku silného odvětvového soupeření. Příkladem jsou právě kroky zde analyzované společnosti, která pronikla v podstatě velmi rychle (v řádu 1-2 let) a překvapivě na trh ocelových cívek. Přesto se však společnost považuje za „dobrého“ konkurenta. Vyznačuje se tím, že dodržuje obecně uznávaná pravidla, vytváří reálné předpoklady o dalším rozvoji, usiluje o celkový rozvoj odvětví a zvětšování diferenciací, neinklinuje k nadměrnému zvyšování svého tržního podílu, hraje „fair play“, uznává pravidlo přiměřené rentability.

V oblasti výroby ocelových cívek lze za největší konkurenty označit německé společnosti Pentre GmbH a Iwe - Spulen und Handling GmbH. Tyto podniky se přímo specializují na výrobu ocelových cívek a nabízejí tak širokou základní nabídku cívek nejrůznějších druhů a použití. Jsou tedy i schopny dodávat specializovanější cívky velkých rozměrů a vzhledem k velikosti podniku (obě společnosti zaměstnávají několik set pracovníků) i vyšší kapacitu výroby. Tyto společnosti jsou již dlouhou dobu zavedeny na trhu a prezentují se tedy jako tradiční výrobci s širokou zákaznickou základnou a silnou obchodní značkou. Fakt, že obě společnosti pocházejí z Německa, vyvolává představu vyspělého a tudíž bezpečného trhu. Zároveň se však odráží ve velikosti nákladů a tedy i prodejních cen. Proto se také v posledních letech i v tomto segmentu prosazují podniky z méně vyspělých zemí, které jsou schopné nabídnout nižší ceny produkce, zároveň však stejnou kvalitu zboží a úroveň služeb. I trhy v zemích jihovýchodní Asie a Jižní Ameriky (nehledě vůbec na nové členské státy EU) již dnes poskytují moderní právní a institucionální zabezpečení tržních podmínek, a tedy možnost úspěšně vymáhat dodržování obchodních závazků. Pro společnosti s globálním působením je navíc výběr partnerů teritoriálně téměř neomezený. Díky výše uvedeným faktorům se na trhu ocelových cívek prosadila i společnost SEA Chomutov, s.r.o., a to právě na úkor výše uvedených německých podniků. Společnost těží ze stále výrazně nižší úrovně nákladů (a to hlavně mzdových nákladů, investičních nákladů a nákladů na energie), které ji umožňují dosahovat prodejních cen řádově o 20-30% nižších, než je tomu u německých společností. Takto získala společnost jen za poslední rok na úkor konkurence

z Německa zakázky na výrobu více jak sta cívek v hodnotě přes deset miliónů Kč. Dosud však nebyla zaznamenána žádná výrazná reakce této konkurence.

Potenciální uchazeči

Při identifikaci konkurentů se firma nesmí zaměřit pouze na jí známé firmy, které nabízejí podobné výrobky a služby, mnohem častěji jsou totiž firmy „pohřbeny“ novým konkurentem nebo novou technologií. Jak je uvedeno výše, segment ocelových cívek je trhem atraktivním, navíc lze jeho vstupní i výstupní bariéry označit za nízké. Vstup do tohoto segmentu vyžaduje sice, vzhledem k povaze výrobku, vysoce kvalifikovanou pracovní sílu, a to jak při samotném vytváření návrhů výrobků, tak i ve výrobním procesu (a té je v současné době ve vyspělých státech nedostatek, důvodem jsou vysoká automatizace výrobních procesů, všeobecná preference humanitního zaměření ve vzdělávání, administrativní povahy pracovní činnosti a přesun ekonomických aktivit do sektoru služeb), přesto neexistují bariéry vstupu do odvětví v podobě regulačních opatření státu, licencí či patentů, územních požadavků. Produkt je diferencovaný a nevyžaduje použití speciálních surovin či materiálů, produkce nevyžaduje vysokou kapitálovou náročnost atd. Ze segmentu výroby ocelových cívek lze poměrně snadno vystoupit přechodem na výrobu produktů zcela jiného materiálového složení a účelu.

Vzhledem k výše uvedenému není překvapením, že na trh ocelových cívek vstupují i noví hráči z jihovýchodní Asie. Záležitostí čerstvě posledních dvou let jsou například konkurenční firmy z Malajsie a Indie. Zatím jsou však podle zjištění společnosti prodejní ceny i na evropské poměry (překvapivě) dosti vysoké a ani kvalita výsledných produktů neodpovídá úrovni evropských výrobců. Velkou pozornost si zaslouží nesporně jiný zástupce tohoto regionu, Čínská lidová republika. Dnes je se stále větší pozorností hleděno na rozvoj této nejlidnatější a jedné z největších zemí světa, bouřlivě se rozvíjející ekonomiku, jejíž firmy se stávají silnými konkurenty téměř ve všech strojírenských oborech, a zdaleka nejen v nich. Co se týče výroby ocelových cívek, nebyly zatím zaznamenány žádné aktivity konkurenčních firem, které by ohrožovaly zájmy společnosti SEA Chomutov, s.r.o. Na stejném místě je však nutno druhým dechem dodat, že čínské podniky, alespoň podle mého názoru, představují budoucí hrozbu, se kterou je nutno velmi vážně počítat při strategických rozhodnutích společnosti. Jak již bylo uvedeno, jsou cívky tohoto typu náročné na pracovní sílu, nevyžadují nasazení automatizovaných výrobních linek, ani většinou neobsahují žádné elektronické systémy. Mohou tak být v tamních podmínkách vyrobeny s velmi nízkými

náklady a jejich ceně by pravděpodobně nebyly žádné firmy s ostatních částí světa konkurovat. Jejich rozšíření na západní trhy v současné době stále omezuje mnoho faktorů. Za tyto faktory považují:

1. Velikost čínského trhu a tedy obrovskou domácí poptávku
2. Slabou legislativu jak v oblasti standardizace a bezpečnosti výrobních procesů a produktů, tak i z hlediska úrovně obchodního práva, ochrany nehmotných aktiv a vymahatelnosti práva jako takového
3. Rozdílnost technických parametrů výrobků, slabá garance vysoké kvality materiálů, výrobních procesů a postupů, systémů jakosti, dodávek subdodavatelů, spolehlivosti a bezpečnosti dopravy, platební morálky atd.
4. Pozici a velikost Číny:
 - a. vzhledem k tomu, že se většina těžebních oblastí a tedy i kabeloven a přístavů s navíjecími zařízeními nachází v Evropě, USA a Africe, náklady přepravy by pravděpodobně výrazně ovlivňovaly konečnou cenu
 - b. je tedy nutno kalkulovat také s úměrně delšími lhůtami dodání i díky rozdílné organizaci a zajišťování distribučních cest
5. Poměrně vysoká ochrana domácího trhu:
 - a. v oblastech strategického významu se snaží čínská vláda upřednostňovat domácí výrobce, bylo by tedy pro západoevropské a americké firmy poměrně nesnadné získat zakázky na technologické vybavování čínských podmořských těžebních zařízení v Číně (to by znamenalo příležitost pro místní dodavatele materiálů a potažmo i cívek jako jejich nosičů a ohrožení pro stávající výrobce těchto produktů)
 - b. vzhledem k tvrdému konkurenčnímu (částečně stále i ideologickému) boji s USA a EU jsou v blízké době nepravděpodobné i zakázky na tato zařízení v jiných oblastech světa, kde probíhá nyní intenzivní čínský průzkum surovinových nalezišť
6. Opatrnost vůči politické nestabilitě v tomto regionu, stejně tak jako nebezpečí snížení hodnoty zahraničních investic vlivem ekonomických následků přehřátí čínské ekonomiky

Některá z těchto omezení však mohou ve střednědobém horizontu ztratit na váze či být úplně překonána s důsledkem následného rychlého (a pro mnoho firem možná šokového) vstupu čínských výrobců na mezinárodní trhy s drtivou konkurenční výhodou v podobě nízkých cen. Je tedy na místě se průběžně o situaci na trhu ocelových cívek v Číně informovat. Minimálně by se možné hrozby měly identifikovat před strategickými rozhodnutími managementu, jako např. případnou investicí do výstavby nové výrobní haly (viz. dále).

V souvislosti se známými konkurenty i novými hráči na tržním bojišti jsem se doposud věnoval jen těsným konkurentům, tedy podnikům, které uspokojují stejné potřeby a přání zákazníků a vytvářejí stejné nabídky. V úvahu je však třeba vzít i nebezpečí vstupu konkurentů „vzdálených“ a „latentních“. Jak uvádí Kotler¹, ke vstupu vzdáleného konkurenta dochází při odstranění nejbližších/ho konkurentů/ta, kdy na uvolněné místo v odvětví vstoupí ještě silnější konkurence, většinou velké společnosti, které tak využívají svých volných kapacit. Přestože na trhu ocelových cívek nedochází k tak silnému konkurenčnímu boji, hrozí i zde vstup vzdálené konkurence. Nejedná se totiž o spotřební zboží, použití těchto cívek je účelově vázáno na naložení materiálu a cena samotných cívek dosahuje řádu procent až desítek procent navinutého materiálu. Pokud tedy společnost nepoptává samotné cívky, ale má zájem o komplexní dodávku i s materiálem (to je příklad většiny obchodů, kterých se společnost SEA Chomutov, s.r.o. účastní), zaměřuje se primárně na výběr dodavatele trubek či kabelů. Tyto firmy se pak často snaží prosadit „své“ dodavatele. Případné riziko ztráty zákazníků by pak leželo v rozhodnutí výše uvedených velkých nadnárodních podniků ke změně dodavatelů trubek a kabelů (tedy například ukončení spolupráce s firmou Sandvik). Jako latentní konkurenty pak označujeme ty, kteří mohou přijít s novým nebo zcela jiným způsobem uspokojování stejných potřeb, zde tedy transportem kabelů a trubek jinak, než pomocí ocelových cívek. Takováto jiná možnost uložení, vzhledem k následnému použití při odvíjení, však není v současné době společnosti známa.

Vzhledem k faktu, že ve společnosti existují zde již výše zmíněná omezení dalšího rozšiřování objemu výroby a že společnost se nezaměřuje na získání co největšího tržního podílu v tomto segmentu (v současné vizi jakosti nejsou dokonce zmíněny ani zahraniční aktivity společnosti), je primárním cílem firmy udržet stávající portfolio zákazníků.

¹ KOTLER, P.: Marketing management : analýza, plánování, využití, kontrola, Grada, Praha 1998

Zákazníci

Společnosti se daří budovat stále hlubší vztahy se svými odběrateli. Získává tedy na základě vysoké kvality svých výrobků a úrovně služeb stále významnější postavení, i co se týče objemu zakázek. Svoji silnější pozici také společnost adekvátně využívá k vyjednávání výhodnějších obchodních podmínek. Sílí tedy spíše kompetence společnosti, nežli jejích zákazníků.

Dodavatelé

Společnost si vybírá takové dodavatele, kteří vykazují stálou úroveň cen a garanci dostatečných objemů dodávek. Jelikož jsou cívky vyráběny z ocele, tedy nikoliv materiálu vzácného, neexistuje prakticky hrozba nedostatečné nabídky (zvláště vzhledem k vysokému objemu produkce oceli v ČR). Navíc existuje široká nabídka hutních materiálů, které by mohli být využity jako substituty oceli. Společnost také využívá vícenásobných dodavatelsko-odběratelských vztahů, což jí umožňuje dosahovat nižších nákupních cen v podobě množstevních rabatů.

Co se týče výroby strojů a zařízení, návrhů a realizací elektrických zařízení pro stroje a automatizaci výrobních procesů, je konkurence v České republice vysoká. Touto činností se zde zabývají desítky podniků a společnost musela od svého počátku o zakázky tvrdě bojovat. Dokázala však využít momentálního nezaplněného místa na tomto trhu v ústeckém regionu a díky nabídce vysoké přidané hodnoty v jejích výrobcích a službách (a tedy dobrému „word of mouth“ od obchodních partnerů, které, jak dokazují výsledky marketingových šetření společnosti, je v oblasti výroby kapitálových statků stále důležitým „marketingovým nástrojem“) rozšířila svoje aktivity po celé České republice. Společnost také pronikla se svými stroji a zařízeními do zahraničí, konkrétně na Slovensko, do Ruska a Španělska. Jednalo se však o jednorázové zakázky na základě výběrových řízení. V současné době si společnost vytvořila portfolio stálých velkých zákazníků, udržuje kontakt se zákazníky bývalými a (i přes vytíženou výrobní kapacitu) oslovuje samozřejmě různými kanály zákazníky nové.

4 SWOT analýza firmy s ohledem na mezinárodní podnikání

Po stanovení poslání firmy, identifikace firemní filozofie a hodnot dochází k výběru nosných podnikatelských aktivit. V návaznosti na ně je nutné provést SWOT analýzu, tj. analýzu silných stránek (Strengths), slabých stránek (Weaknesses), příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats). SWOT analýza posuzuje vnitřní předpoklady firmy k uskutečnění určitého podnikatelského záměru a současně vyhodnocuje i vnější příležitosti a omezení udávaná trhem. Analýza silných a slabých stránek spočívá v analýze vnitrofiremního prostředí a přesném vymezení silných a slabých míst firmy. Výsledky této analýzy ovlivňují zásadně další rozhodovací procesy spojené s mezinárodním marketingovým plánováním (stanovení konkrétních cílů, rozmístění zdrojů, podobu marketingového mixu atd.). Hrozby a příležitosti jsou pak dány analýzou činitelů vnějšího prostředí, které představují příležitosti a ohrožení dalšího rozvoje firmy. Tyto činitele jsou identifikováni na základě PEST analýzy trhů, chování konkurence, reflektují tržní, komerční, přepravní, teritoriální a kurzová rizika atd. SWOT analýza umožňuje rozlišit atraktivní příležitosti, které skrývá trh a které mohou podniku poskytnout další konkurenční výhody. Slouží také k identifikaci problémů, kterým bude firma na mezinárodních trzích čelit. Přispívá k definici hlavních konkurenčních výhod a měla by tak snížit riziko vzniku chyb při strategickém plánování.

Tabulka 4: Kategorizace podniku z hlediska velikosti dle příslušných ukazatelů

Silné stránky	- pružnost a rychlost reakce na individuální potřeby zákazníků - finanční stabilita - kvalitní reference, dobrá image, portfolio stálých zákazníků - vysoká kvalita výrobků a služeb - odbornost managementu dává předpoklad dalšího růstu - nízké náklady na distribuci v důsledku přímého prodeje - nízké prodejní ceny - příznivá rentabilita - certifikace ISO 9001:2001 - sofistikované technologie, schopnost invence a inovací - dodavatel velkých a silných transnacionálních korporací
Slabé stránky	- nízká aktivita při vyhledávání tržních příležitostí v zahraničí - nedostatečná výrobní a skladovací kapacita

	- poměrně vysoká fluktuace pracovníků - malá zkušenost s exportem - v případě investice do nové výrobní haly vysoké zadlužení a tedy náchylnost a omezená přizpůsobivost na fluktuace na trzích, problémy v corporate governance - vysoké budoucí náklady na změnu marketingového mixu, komunikační politiky a vytvoření distribučních cest
Příležitosti	- výhody plynoucí ze vstupu ČR do EU (harmonizace technických norem, bezcelní prostor, jednotný trh) - využití současných partnerů k hlubšímu proniknutí na jejich trhy - vytvoření nového, mezinárodního marketingového mixu - spolupráce s novými firmami v oblasti distribuce
Hrozby	- nedůvěra k neznámé značce - nedostatek kvalifikované pracovní síly na pracovním trhu ČR - nová konkurence v Jihovýchodní Asii - korupce a neprofesionálnost ve veřejném sektoru ČR - neznalost prostředí zahraničních trhů - výběr správných distribučních mezičlánků - fluktuace na světových trzích surovin a materiálů

5 Vstup na zahraniční trh

Volba formy vstupu na zahraniční trh je jedním ze základních rozhodnutí, která musí podnik velmi důkladně zvážit, analyzovat všechny výhody, poměr vynaložených nákladů a rizik k docilovaným cenám, efektivnost realizace jednotlivých forem. Výběr konkrétní strategie závisí na mnoha faktorech, mezi které patří¹

1. Vlastnosti zahraničního trhu (investiční náročnost vstupu na trh, rizika daného trhu, mzdové a výrobní náklady, četnost a postavení konkurence)
2. Charakter podniku a jeho možnosti (velikost, zdroje, cíle a strategie)

¹ MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., M. Řebuffat a kol: Mezinárodní obchodní operace, HZ, Praha 2000

3. Marketingová kritéria (povaha výrobku, spotřební zvyklosti, citlivost spotřebitelů na ceny, možnosti komunikace, organizovanost trhu aj.)

Podniky často jednotlivé formy vstupu na zahraniční trhy kombinují v závislosti na charakteru jednotlivých trhů s cílem dosáhnout co nejvyšší efektivity při plnění cílů exportní strategie. Pro přehlednost uvádím možné formy vstupu na zahraniční trh:

1. Vývozní a dovozní operace (mezinárodní obchodní metody)
 - přímý vývoz
 - nepřímý vývoz
2. Formy nenáročné na kapitálové investice:
 - licence
 - franchising
 - společný podnik
 - smlouva o řízení
 - výrobní kooperace
 - zušlechťovací operace
3. Kapitálové formy vstupu na zahraniční trhy:
 - přímé zahraniční investice
 - portfolio investice

Tradiční a nejjednodušší formou vstupu je vývoz produktů. Jak již bylo uvedeno, firma může mít vypracovanou cílevědomou exportní strategii. Malé podniky začínající s rozvojem svých mezinárodních aktivit nebo vyvážející jen příležitostně však, místo vytváření cílené strategie zaměřené na zahraniční trhy, řeší u každého vývozního případu konkrétní adaptaci stávajících firemních politik.

Vývoz je považován za formu vstupu na zahraniční trh, která nevyžaduje žádné investice. Společnost však zároveň musí vynaložit finanční prostředky na mezinárodní marketing. K tomu, aby byl podnik na zahraničním trhu úspěšný, měl by provést výzkum trhu (v realitě však často probíhá (přímý) export bez složitých výzkumů trhu), adaptovat své výrobky, přizpůsobit podmínkám zahraničního trhu celý marketingový mix. Musí být tedy vybudovány distribuční cesty, upravena cenová politika, společnost musí investovat do komunikační politiky.

Společnost SEA Chomutov, s.r.o. zahájila své zahraničně-obchodní aktivity za účelem zvýšení prodejů. Využila současné poptávky po ocelových cívkách a začala spolupracovat s velkými zahraničními společnostmi, které se vyznačují vysokou poptávkou a velkou kupní silou. Tyto společnosti vykazují, vzhledem k vysokým dosahovaným celkovým obrátům, poměrně nízké ceně cívek vzhledem k výsledné hodnotě cívek naložených materiálem a preferenci kvality výrobků a vysoké úrovni služeb, nízké cenové elasticity poptávky a umožňují tak uspokojivou míru rentability. Zároveň došlo k rozšíření portfolia odběratelů a získání nových obchodních případů v dlouhodobém horizontu. Navíc podnik získal dodatečné zdroje na investice do výrobních zřízení, vývoje a domácích marketingových aktivit. Společnost se dle kritérií uvedených v kapitole 2.3 nachází v nejnižším stupni internacionalizace zahraničně-obchodních aktivit. Firma reaguje na poptávky ze zahraničí převážně pasivně, popř. sleduje poptávky zahraničních firem, projekty a tendry agregované na internetových stránkách specializovaných českých serverů (například exporter.cz, businessinfo.cz, czechtrade.cz atd.). Společnost uplatňuje jedinou formu vstupu na zahraniční trh, a to vývozní operace. Vzhledem k obchodně-politickým podmínkám na západoevropských a americkém trhu, charakteru výrobku, povaze zahraničních obchodních partnerů, úzké spolupráci s českým partnerem při některých zahraničně-obchodních operacích, požadavku kontroly nad řízením zahraničně obchodních operací a plnému využití výrobních kapacit nevyužívá společnost smluvních vztahů s prostředníky, obchodními zástupci, mandataři, komisionáři atd. Společnost v delším časovém horizontu (tedy ne jednorázově) vyváží do Norska, Velké Británie, Španělska, Německa a USA.

5.1.1 Volba distribuční cesty

Při vývozu mohou podniky využít řadu obchodních metod, tedy i distribučních cest. Volba distribučních politiky je jednou z nejsložitějších oblastí řízení marketingové politiky. Jak uvádí Machková¹, „rozhodování o distribučních cestách ovlivňuje další prvky marketingové politiky, zejména cenovou tvorbu, a znamená vytváření poměrně dlouhodobých vazeb a závazků k ostatním subjektům na trhu“. Distribuční cesty rozdělujeme na přímé (dochází při nich k přímému kontaktu mezi výrobcí a spotřebiteli, resp. dodavateli a odběrateli) a na cesty nepřímé (kdy je využito služeb distribučních mezičlánků). Jako hlavní výhody přímé cesty lze označit samotný přímý kontakt a možnost komunikace se zákazníkem,

¹MACHKOVÁ, H.: Mezinárodní obchod a marketing : [praktická výkladová encyklopedie], Grada Publishing, Praha 2002

který poskytuje okamžitou zpětnou vazbu. Ta umožňuje lépe a rychle reagovat na chování, přání a námitky zákazníka. Přímá distribuční cesta také vyžaduje nižší náklady (absence mezičlánků) a poskytuje lepší kontrolu nad cenovou i komunikační politikou. Nepřímé distribuce poskytuje výhody v podobě využití kontaktů mezičlánků, jejich znalostí a zkušeností na daném trhu (zvláště pro podniky začínající s rozvojem svých mezinárodních aktivit) , účinnější způsob prodeje, nižší hmotné investice atd.

Přímé obchodní metody, tedy přímý vývoz se používají nejčastěji při vývozu průmyslových výrobků, zejména investičních celků, strojů a zařízení (vyrobených na přání zákazníka, v rámci výrobní kooperace či vyžadující technickou pomoc při instalaci) . Dodávky těchto výrobků jsou poměrně náročné a vyžadují nutnost zabezpečení řady doprovodných služeb. U mnoha z nich je přítomnost výrobce na zahraničním trhu nutná. Pokud podnik využívá přímého vývozu, jsou na něj kladeny požadavky v podobě dokonalé znalosti technické a obchodní problematiky. Výhodou přímé obchodní metody je také budování stabilního obchodního vztahu se zákazníkem a možnost dosahovat vyšší rentability, jelikož podnik sám zabezpečuje celý obchodní případ a nese tak všechny náklady a rizika mezinárodního obchodu.

Společnost SEA Chomutov, s.r.o. nemá vybudováno specializované exportní oddělení a veškeré obchodní operace (jednání se zahraničními zákazníky, uzavírání obchodů, zajištění přepravy, celní deklarace, atd.) provádí jednatel společnosti v součinnosti s ekonomicko-obchodního útvaru. Při rozhodování o distribuční cestě byla určující povaha zboží. Jelikož se jedná o průmyslové výrobky, stroje a zařízení na přání zákazníka, využívá společnost přímé obchodní metody, tedy pokud nebereme v úvahu činnost podpůrných mezičlánků (dopravní firmy, speditéři, banky atd.). Vzhledem k vytíženosti výroby a faktorům omezujícím její další rozšiřování (alespoň v krátkodobém horizontu) se společnost plně věnuje prohloubení spolupráce se současnými stálými zákazníky a vyhledává aktivně nové zakázky na domácím trhu. Společnost dosud nespolupracuje s žádnými prostředníky ani obchodními zástupci zaměřenými na zahraniční trhy. Důvodem je také to, že je často oslovována přímo zahraničními společnostmi, které získaly kontakt a doporučení díky spokojenosti zahraničních obchodních partnerů společnosti.

5.1.2 Cenová politika

Cena je součástí celkové obchodní strategie podniku. Ovlivňuje příjmy a tak ziskovost podnikání. Stanovení ceny je nutné u nového výrobku či služby, při uvedení na nové trhy, k novému segmentu zákazníků nebo do nové distribuční cesty. Vývozní podnik stanovuje cenu v závislosti na velikosti nákladů, četnosti a síly konkurence, vývoji poptávky a hospodářské situace na cílových trzích, obchodně-politických vlivů, nejrůznějších vlivech prostředí. Cena je přizpůsobována dle obchodních zájmů vývozce na daném trhu. Je jistým vnímáním kvality, potažmo vztahu kvalita/cena. Vývozci mohou dosahovat vyšších cen své produkce, jsou-li považováni za spolehlivé partnery, poskytují vysokou úroveň a šíří doprovodných služeb, záruky za dodávané výrobky, výhodnější platební podmínky a dodací lhůty než poskytuje konkurence, plní řádně obchodní závazky atd. Výši ceny ovlivňují i další úpravy ve výrobní, distribuční a komunikační politice podniku. Cíle cenové politiky vycházejí z cílů marketingových. „Kritickými faktory rozhodování o cenách jsou účinné nákladové informace, vnímání hodnoty zákazníkem, cílové trhy a segmenty zákazníků, dynamika konkurence, cenové strategie¹“.

Vyvážející podnik musí při tvorbě ceny zohlednit řadu faktorů, které na cílových trzích působí a ovlivňují tak podobu cenové strategie podniku. Vychází z úrovně a podoby politického, právního, ekonomického a sociálně-kulturního prostředí a technologické vyspělosti v dané zemi či regionu. Podniky, u nichž tvoří export jen malou část obrátu vychází při stanovování cenové politiky především z vnitropodnikové kalkulace. Firma zvažuje své cíle a možnosti a s růstem významnosti exportu se více zaměřuje na sledování vnějších faktorů na exportních trzích. Tomu také přizpůsobuje svoji cenovou, resp. celou marketingovou politiku. Podnik poté kombinuje v různé míře vliv tří základních východisek k určení ceny:

- 1 poptávku – poptávkově orientovaná cena
- 2 náklady – nákladově orientovaná cena
- 3 konkurenci – konkurenčně orientovaná cena

Společnost SEA Chomutov, s.r.. projektuje ceny převážně metodou stanovení ceny přírážkou. Tato základní metoda spočívá k připočtení ziskové přírážky k nákladům na

¹MACHKOVÁ, H.: Mezinárodní obchod a marketing : [praktická výkladová encyklopedie], Grada Publishing, Praha 2002

jednotku výroby. Velikost ziskové přírážky však není standardní a reflektuje u každého obchodního případu chování konkurence, velikost poptávky, sílu a „cenovou citlivost“ obchodního partnera atd. Obecně se pak při souběžném sledování cen na zahraničních trzích stanovuje cena jako cena na zahraničním trhu dosažitelná. Samotná kalkulace výše a struktury nákladů zohledňuje při zahraničně-obchodních operacích geografickou vzdálenost odběratele a způsob dopravy, obchodně-politické překážky, podmínky kontraktu, náročnost zajištění poprodejních služeb atd. Jako přímé náklady nejčastěji vystupují:

- výrobní náklady a cena dodávaných komponent
- náklady na balení, označování
- náklady na vyhotovení dokumentů (faktury, dopravní doklady, certifikáty a osvědčení, dokumenty k celnímu řízení, dokumenty související s placením)
- daně, cla a poplatky
- dopravné (cívky jsou dopravovány většinou nákladními automobily, dále se kalkuluje cena námořní dopravy a nakládky a vykládky zboží)
- náklady na skladování během přepravy (přístavy, celní skladiště)
- pojistné (pojištění přepravy zásilky, pojištění odpovědnosti za škodu, proti kurzovým rizikům se společnost zatím pojištění nevyužívá)
- poplatky bankách, odměny kontrolním společnostem apod.

Jako nepřímé náklady zahraničně-obchodních případů, tedy takové, které nelze jednoznačně přiřadit k určité obchodní operaci, lze označit náklady na propagaci, služební cesty, služby poradců a konzultantských společností, péči o zahraniční zákazníky v tuzemsku a veškerou práci exportního oddělení obecně. Při stanovení ceny v nabídce se provádí předběžná kalkulace, která zahrnuje i odhady pohybu proměnlivých složek výsledné ceny, jako jsou např. tarify, ceny pohonných hmot, měnové kurzy atd. Poskytuje tedy určitou rezervu, manévrovací prostor. Čím je období mezi vypracováním nabídky a uskutečněním kontraktu delší, tím více nákladů se stává pohyblivými a nejsou tedy do budoucna jednoznačně odhadnutelné. Nejen, že se skutečný vývoj nákladů se v daném případě může od předběžné kalkulace výrazně lišit, ale dochází tím také k „nafukování“ předběžné ceny, což může negativně ovlivnit samotnou akceptaci nabídky druhou stranou. U každé dokončené zakázky je pak provedena výsledná kalkulace, která slouží ke kontrole vynaložených výdajů v porovnání s kalkulací předběžnou. Výsledky se pak stávají podkladem pro budoucí rozhodování podniku při výběru alternativ činností nutných pro realizaci zakázky. Ovlivňují tedy nejen zpřesňování kalkulace cen budoucích nabídek, ale také přehodnocení efektivity

zvolené distribuční cesty, dopravce, dodavatelů atd. Společnost SEA Chomutov, s.r.o. důkladně zjišťuje pravděpodobný vývoj cen materiálů a dodávaných komponent, aby byla schopna vytvořit co nejpřesnější cenové kalkulace. Ceny surovin a materiálů se však vyznačují vysokou fluktuací a jejich náhlý výrazný pohyb může v krátkém horizontu ovlivnit konečnou (značně vyšší) cenu nabídky vzhledem k předběžné kalkulaci. Příkladem může být situace na světových trzích se železem před 2 roky, kdy z důvodu hromadného zkupování železného šrotu Čínou došlo během dvou týdnů k nárůstu velkoobchodní ceny železa v České republice o 50%. Nebezpečí vzrůstu nákladů v právě vypracované nabídce je však výrazně eliminováno garancí stále prodejní ceny na 2-3 měsíce u největších velkoobchodních dodavatelů materiálů.

6 Doporučení k exportní strategii

Jak je uvedeno v kapitole 3.1, již od svého vzniku bylo prioritní strategií firmy vytvoření organizovaného a efektivního systému řízení. Proto společnost rozhodla o zavedení systému řízení jakosti v souladu s normou ČSN EN ISO 9001:2001. Plánovaná revize systému jakosti společnosti se bude nově zaměřovat i strategické plánování vzhledem k obchodu se zahraničím. Měla by umožňovat efektivní realizaci budoucí exportní strategie, dodržování mezinárodního marketingového plánu a odstraňování nedostatků a chronických chyb v praktickém řízení. Systém jakosti by měl být pravidelně revidován a měl by tak pružně reagovat na případné nedostatky v exportní strategii a změnu vnitřních a vnějších podmínek. Samotný údaj o objemu obrátu realizovaném z obchodů se zahraničními partnery, tedy 60% celkového obrátu, by jistě větší pozornosti k cílování a plánování mezinárodní výrobní, cenové, distribuční, komunikační a celé marketingové strategie vybízel. Existují však již několikrát zmíněné omezující faktory, jež musí společnost před dalším pronikáním na zahraniční trhy úspěšně a systematicky vyřešit:

Jde zejména o otázku budoucího rozšiřování obchodních aktivit a tedy i výrobních kapacit. Společnost je malým podnikem, jehož počet zaměstnanců se v poslední době ustálil na čísle zhruba 50 pracovníků. Vrcholový management podniku tvoří jeho majitelé, kteří řídí všechny aktivity podniku a nesou veškerou odpovědnost. Výrobní kapacita podniku je nyní na několik měsíců plně vytížena. Podnik tedy stojí před otázkou, zda a jakým způsobem má rozšiřovat výrobní kapacity. Jako nejvhodnější formu případného rozšíření zvolil

management, na základě analýzy místních podmínek a možností podniku, stavbu nové výrobní haly. Takováto investice je však kapitálově vysoce náročná a znamenala by využití úvěrových služeb a tedy potřebu stálého budoucího příjmu, který by pokryl jak stávající výši nákladů, tak i úvěrové splátky. Vyžádala by si tedy kompletní změnu celé obchodní strategie společnosti. Proto je zásadní důkladně zvážit všechny náklady, příležitosti a důsledky, které by toto strategické rozhodnutí mělo pro podnik a jeho budoucí vývoj. Současné portfolio velkých stabilních zákazníků zajistí podniku s velkou pravděpodobností dostatečný objem zakázek v horizontu dvou až tří let, umožňuje zároveň dosahování míry rentability postačující i k případnému splacení úvěru. Predikovat hospodářský vývoj společnosti v delším časovém horizontu je však v důsledku závislosti na mnoha faktorech téměř nemožné. Míra zaměření celého marketingového mixu na zahraničně-obchodní aktivity tak závisí na případném rozšíření výrobních kapacit. Přesněji řečeno, pokud by podnik investoval do stavby nové výrobní haly, musel by k zajištění dostatečné poptávky nejen intenzivněji vyhledávat nové zákazníky na trhu domácím, ale i zaujmout výrazně aktivnější roli vůči poptávce zahraniční. S vybudováním nové výrobní haly by tedy šlo ruku v ruce s vybudováním nové firemní strategie zaměřené na mezinárodní podnikání včetně všech náležitých analytických a praktických kroků popsanych v teoretickém vymezení exportní strategie.

Management podniku stojí před strategickým rozhodnutím zásadního významu. Takováto změna by byla dosud největší a nejkomplexnější změnou celého systému podnikání za dobu existence společnosti. Vyžadovala by si kompletní přebudování firmy, jejího poslání a cílů, podnikatelské strategie, výrobního programu, dodavatelských vztahů, zahrnutí nových distribučních a obchodních mezičlánků, jejich řízení, zvýšení administrativy, podstatně složitější systém firemních řídicích a rozhodovacích procesů atd. Management firmy by pravděpodobně musel přebudovat stávající organizační strukturu, např. vytvořit exportní oddělení. Zejména by však došlo k omezení podílů vlastníků na řízení, jelikož složitost a širší podnikových procesů by vyžadovala příchod nových pracovníků i do nejvyššího managementu společnosti. Rizika plynoucí ze špatně provedené změny firemní strategie a směřování podniku jako takového jsou navíc vysoká, např. :

- špatné nastavení nových výrobních procesů
- a tedy případné snížení kvality výrobků či neschopnost dodržet dodací termíny
- poškození vztahu se současnými zákazníky
- zhoršení firemní kultury a vztahu zaměstnanců ke společnosti
- volba špatně sestaveného marketingového mixu

-např. plného nevyužití konkurenčních výhod, nevhodných nástrojů

komunikační politiky, nekvalitních distribučních a obchodních mezičlánků atd.

- špatný odhad vývoje poptávky, chování konkurence
- následné problémy s nedostatečným počtem zakázek
- neschopnost splácet úrok z úvěru
- nutnost následných „úsporných balíčků“, snižování počtu zaměstnanců
- krach a zánik společnosti

Jak je uvedeno v kapitole 3.3 „Pokud to velikost a náročnost řízení malého podniku ještě dovoluje, pak si majitelé zpravidla drží kontrolu nad podnikem ve svých rukou, než aby ji svěřili profesionálním manažerům“. Což je logické, žádný vlastník se nebude vzdávat ovládání svého majetku ve prospěch někoho jiného, jelikož (a dokud) je přesvědčen, že dokáže sám ovládat svůj majetek a nakládat s ním tak, aby zisky plynoucí z jeho vlastnictví byly co nejvyšší. Vlastnictví a vedení podniku tento fakt jen potvrzuje. Omezení či oddělení vlastníků od řízení podniku navíc snižuje samotnou schopnost posouzení efektivity řízení firemních procesů.

Vzhledem k výše uvedeným faktům váhají vlastníci společnosti, zda takovou zásadní změnu podstoupit. Společnost je navíc finančně stabilní, má vytvořeno portfolio stabilních zákazníků, zajištěny zakázky na několik měsíců, dosahuje uspokojivé rentability. Otázkou je, zda je tato skutečnost důvodem k pokračování současného kurzu podnikání nebo právě jedinečnou příležitostí k jeho změně. Rizikem pokračování strategie zaměřené na domácí trh je nebezpečí „zaspání“, jak je popsáno v kapitole 3.3. Tento tržní segment se rychle mění, predikce vývoje je proto poměrně složitá a setrvání na stejné „bezpečné“ pozici se může za několik let stát významným problémem fungování společnosti. Česká republika je navíc v tomto segmentu trhem poměrně malým a úspěšná spolupráce s velkými zahraničními partnery by se mohla využít jako klíčová výhoda k hlubšímu proniknutí na jejich trhy. Na zahraničních trzích může také podnik více využít svých konkurenčních výhod v podobě vysoké kvality a nízké ceny. Dosahuje zde totiž vyšších marží a vyšší rentability, než na trhu domácím, a tedy i dodatečných zdrojů. Rozhodně by společnost měla zvážit navázání spolupráce s odborníkem, který provede důkladnou analýzu vnějšího a vnitřního prostředí, bude průběžně sledovat jejich změny, provede výzkum zajímavých trhů, analýzu konkurence, bude udržovat informační systém o konkurenci, zhodnotí a případně vypracuje důkladný mezinárodní marketingový plán.

Na následujících stranách zmiňuji 3 strategie zahraničního obchodu. Ty považuji, na základě všech informací o společnosti SEA Chomutov, s.r.o., které jsem v průběhu vytváření této práce získal, za případné vhodné součásti budoucí exportní strategie podniku a tedy jeho dalšího směřování k hlubšímu zapojení do mezinárodní dělby práce:

Strategie intenzivního růstu v mezinárodním prostředí

Společnost by musela kompletně změnit svůj postoj k zahraničně-obchodním aktivitám. Tedy zaujmout nejen mnohem aktivnější roli při vyhledávání zahraničních tržních příležitostí, ale i zaměřit se na realizaci nové marketingové strategie vzhledem k jednotlivým trhům a tedy i přizpůsobení, popř. změnu nástrojů politik marketingového mixu. Základním rysem zvolené strategie by mělo být zajištění intenzivního růstu v mezinárodním prostředí, měla by tedy vést k růstu objemu prodeje díky aktivní marketingové politice. Konkrétní podoba marketingového plánu by závisela na zvolených cílech. Těmi by mohl být požadavek získat nové zákazníky, posílit věrnost stávajících zákazníků, nalezení nového trhu či nových směrů využití výrobků. K dosažení těchto cílů je potřeba posílení klasických marketingových nástrojů: důraz na kvalitu výrobků a služeb, rozšíření nabídky, využití širšího spektra nástrojů cenové politiky. Strategie intenzivního růstu by pro podnik také znamenala nutnost přehodnocení své výrokové a distribuční politiky. Podnik by musel zhodnotit potřebu případného zavedení nových obchodních metod na jednotlivých cílových trzích a tedy případného navázání vztahů s novými distribučními a obchodními mezičlánky. V oblasti komunikační politiky využívá společnost k navázání nových kontaktů účast na mezinárodních veletrzích a výstavy, která je poměrně efektivní komunikační cestou. Současný komunikační mix dále doplňují inzerce v odborném tisku, reklamní panely umístěné v průmyslových zónách či prezentace firmy umístěná na internetových stránkách a široká sada užitečných předmětů s logem společnosti, které se předávají obchodním partnerům. V rámci pronikání na nové trhy a strategie intenzivního růstu by tedy podnik musel revidovat i svoji komunikační politiku, aktivizovat reklamu a podporu prodeje na mezinárodních trzích. Způsob podpory prodeje by měl být přizpůsoben podmínkám konkrétního trhu, jeho podoba a realizace vychází z činnosti zvolených obchodních prostředníků, zprostředkovatelů a poradenských firem a jejich znalostí podmínek daného trhu. Na volbu vhodné a efektivní komunikační politiky by měl být kladen důraz také z důvodu její vysoké finanční náročnosti (a to vzhledem k omezeným finančním zdrojům malého podniku). Jelikož se však pohybujeme v oblasti průmyslového marketingu, v centru úspěšné komunikační politiky stojí vždy přímý prodej a úzký vztah s dodavateli a odběrateli.

Vývozní marketing

Společnost rozvíjí mezinárodní aktivity postupně, nedisponuje velkými zdroji na realizaci mezinárodní komunikační politiky a budování distribučních cest. Měla by tedy z hlediska vstupu na zahraniční trh aplikovat koncepci vývozního marketingu. Podnik se při ní zaměří na adaptaci své obchodní politiky dle podmínek jednotlivých trhů. Cílem je proniknout na malé segmenty trhu, které nejsou ještě obsazené. Nabídka je adaptována na každý nový vývozní trh. Problémem může být nalezení vhodného poměru mezi použitím úspěšného postupu na jednom trhu a nutností adaptace na trh nový. Při použití koncepce vývozního marketingu by měla společnost postupovat následovně:

- zvolit několik pro podnik „zajímavých“ zemí a provést zde výzkum trhu
- vybrat jednu zemi či oblast, která byla určena jako nejvhodnější k vývozu
- vybrat obchodní metodu pro vývoz
- definovat obchodní politiku a marketingový mix přizpůsobený podmínkám zahraničního trhu
- vypracovat konkrétní nabídku pro tento trh

Při zaměření na vývozní marketing podniky většinou vyváží na geograficky blízké trhy či hlouběji pouze na trh jeden. Podnik je poté však velmi ohrožen vysokou závislostí pouze na jednom trhu a je tedy velmi citlivý na případná tržní a teritoriální rizika daného trhu, případná recese na trhu může mít pro podnik zásadní důsledky. Tato cesta je typická pro malé a střední české podniky.

Follower Strategy

Podnik by měl již při definování svého poslání vycházet z jeho hlavní konkurenční výhody. Základem marketingového plánování by tedy mělo být zvolení takové exportní strategie, která tyto konkurenční výhody podniku umožňuje při podnikání na zahraničních trzích znásobit. Jak bylo několikrát uvedeno, jsou hlavními silnými stránkami společnosti nízké náklady a vysoká kvalita výrobků a služeb. V oblasti výroby strojů a zařízení by tedy společnost měla při vytváření marketingového plánu, stejně jako na domácím trhu, realizovat i v mezinárodním prostředí „Follower Strategy“. Jde o strategii „napodobování“ velkých firem. Je typická pro malé a střední firmy, které se snaží o zachování získaného podílu na trhu a udržení svých věrných zákazníků. Malý podíl na trhu nutí firmy nabízet kvalitní produkty za přijatelné ceny. Podniky tak využívají konkurenční výhodu nízkých výrobních

nákladů či malých investic do výzkumu a vývoje. Firemní image nehraje u toho typu konkurenční strategie významnou roli.

V případě výroby cívek by bylo vhodné definovat vlastní marketingovou strategii. Jde totiž o úzký segment (tzv. mikrosegment, nika), o který nemají velké firmy příliš zájem, jelikož výroba cívek jako okrajového prvku výrobního sortimentu není pro velké firmy rentabilní. Vzhledem ke své velikosti dokáže společnost docílit nižších nákladů, nabídnout tedy konkurenceschopné ceny. Přesto je dosahováno příznivých marží. Podnik by však měl udržet stávající portfolio výrobního sortimentu. Další zvýšení objemu výroby cívek vzhledem k celkové výrobě (resp. obratu) by vedlo k příliš úzké specializaci firmy. Vzhledem k povaze výrobku a jeho pozici v průmyslovém řetězci by se podnik vystavil vysokému riziku možného zániku v důsledku vstupu silnějšího konkurenta na trh či možnosti změny poptávky, resp. změny strategických partnerů koncových odběratelů a tím i volba jimi prosazovaných dodavatelů, kteří by výrobky společnosti zcela nahradily.

Závěr

S postupující globalizací a internacionalizací stoupá i význam mezinárodního obchodu. Dochází k růstu propojenosti jednotlivých ekonomik a tím stoupá i jejich vzájemná hospodářská závislost. „Zahraniční obchod patří v současné době k rozhodujícím faktorům, ovlivňujícím ekonomický růst jednotlivých ekonomik i, koneckonců, ekonomiky světové¹“. Podniky již nezaměřují své podnikatelské aktivity jen na trh domácí země, ale vstupují stále výrazněji do mezinárodního podnikatelského prostředí. Tvoří často globální podnikatelské strategie, operují na desítkách trhů a u mnoho z nich dosahuje vyššího objemu prodeje na trzích zahraničních, než je objem prodeje v domácí ekonomice. Česká republika je vyspělým státem, s omezenými přírodními a surovinovými zdroji, kvalifikovanou pracovní silou a relativně vysokým stupněm specializace průmyslu. Malý ekonomický rozměr, komparativní výhoda tranzitní polohy a relativně nízká úroveň mezd a platů jsou jen dalšími důvody k výraznému zapojení českých podniků do mezinárodní dělby práce.

Zahraniční trhy jsou dnes velmi atraktivním podnikatelským prostředím i pro malé společnosti. Díky liberalizaci mezinárodního obchodu, poklesu dopravních nákladů, jednotnému evropskému trhu a související harmonizaci legislativy členských států EU, rostoucí specializaci, možnosti využití moderních distribučních cest a obchodních metod, moderních marketingových metod, využití mikrosegmentů na zahraničních trzích atd. jsou dnes malé podniky schopné velmi efektivně operovat i v mezinárodním tržním prostředí. Vstupem na zahraniční trh znásobují svoje konkurenční výhody, získávají dodatečné zdroje, diverzifikují portfolio svých dodavatelů a odběratelů a zvyšují objem prodeje.

Předmětem této bakalářské práce byl popis pronikání malé české firmy na zahraniční trhy a stanovení strategie k jejímu dalšímu úspěšnému rozšiřování zahraničně-obchodních aktivit. Analyzovanou společností byl strojírenský podnik SEA Chomutov, s.r.o. Cílem práce bylo zhodnocení postupu podniku při rozšiřování podnikatelských aktivit na zahraniční trhy, popis kroků vedoucích k sestavení mezinárodního marketingového plánu a doporučení exportní strategie do budoucna.

V první části této práce jsem popsal teoretické pojetí exportní strategie, kroky mezinárodního marketingového plánování a specifika průmyslového marketingu v mezinárodním prostředí. Druhá část obsahuje charakteristiku podniku, jeho organizační

¹ PLCHOVÁ B a kol.: Zahraniční ekonomické vztahy České republiky, Oeconomica, Praha, 2003

strukturu, postavení na trhu a profil exportovaného produktu a jeho využití. Z charakteristiky podniku vyplynula určitá omezení, resp. otevřené otázky budoucího vývoje podniku, které se bezprostředně týkají rozšiřování aktivit na zahraničních trzích a jejich řešení přímo ovlivní míru internacionalizace zahraničních podnikatelských aktivit podniku. I tyto faktory jsou součástí SWOT analýzy, která je společně s popisem cenové a distribuční politiky zahrnuta ve třetí části této práce. V poslední části jsem firmě navrhl doporučení, která by se mohla stát vhodnou součástí budoucí exportní strategie podniku. Doufám, že mé myšlenky najdou uplatnění v praktickém „životě“ podniku a povedou k podnikatelskému úspěchu společnosti SEA Chomutov, s.r.o. na domácím i zahraničním trhu.

Použitá literatura

Monografie:

HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. Grada 2003

KALÍNSKÁ, E., PETŘÍČEK, V. a kolektiv: Mezinárodní obchod I, Oeconomica, Praha 2003

MACHKOVÁ, H.: Mezinárodní obchod a marketing : [praktická výkladová encyklopedie], Grada Publishing, Praha 2002

MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., M. Řebuffat a kol: Mezinárodní obchodní operace, HZ, Praha 2000

KOTLER, P.: Marketing management : analýza, plánování, využití, kontrola, Grada, Praha 1998

SYNEK, M. a kol: Podniková ekonomika, C. H. Beck, Praha, 2000

PLCHOVÁ B a kol.: Zahraniční ekonomické vztahy České republiky, Oeconomica, Praha, 2003

World wide web:

Webové stránky firmy SEA-Chomutov, s.r.o.:

<http://www.sea-cv.cz>

Analytické materiály MPO ČR, 2007

Analýza vývoje ekonomiky ČR a odvětví v působnosti MPO za rok 2006

<http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category236>

Analýza vývoje ekonomiky ČR a odvětví v působnosti MPO za 1. pololetí 2006

<http://download.mpo.cz/get/28509/33984/363306/priloha003.pdf>

Evropská komise

Nová definice malých a středních podniků, uživatelská příručka a vzor prohlášení,

Evropská komise, 2006

http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide_cs.pdf

Generální direktorát pro daňovou a celní unii, systém TARIC:

http://ec.europa.eu/taxation_customs/dds/cgi-bin/tarchap?Lang=EN

Český statistický úřad

Statistika zahraničního obchodu

<http://dw.czso.cz/pls/stazo/stazo.stazo>

Eurostat

Databáze PRODCOM, statistika výroby a obchodu se zbožím zpracovatelského průmyslu

<http://fd.comext.eurostat.cec.eu.int/xtweb/setupdimselection.do>

Seznam příloh

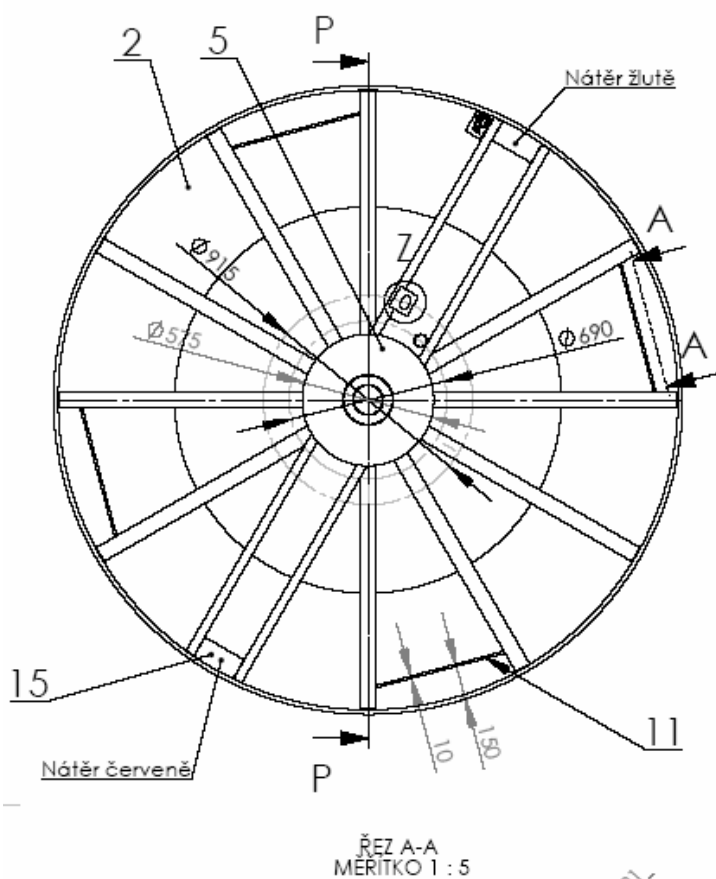
Příloha 1: Výkres cívky

Příloha 2: Fotografie navinutých cívek

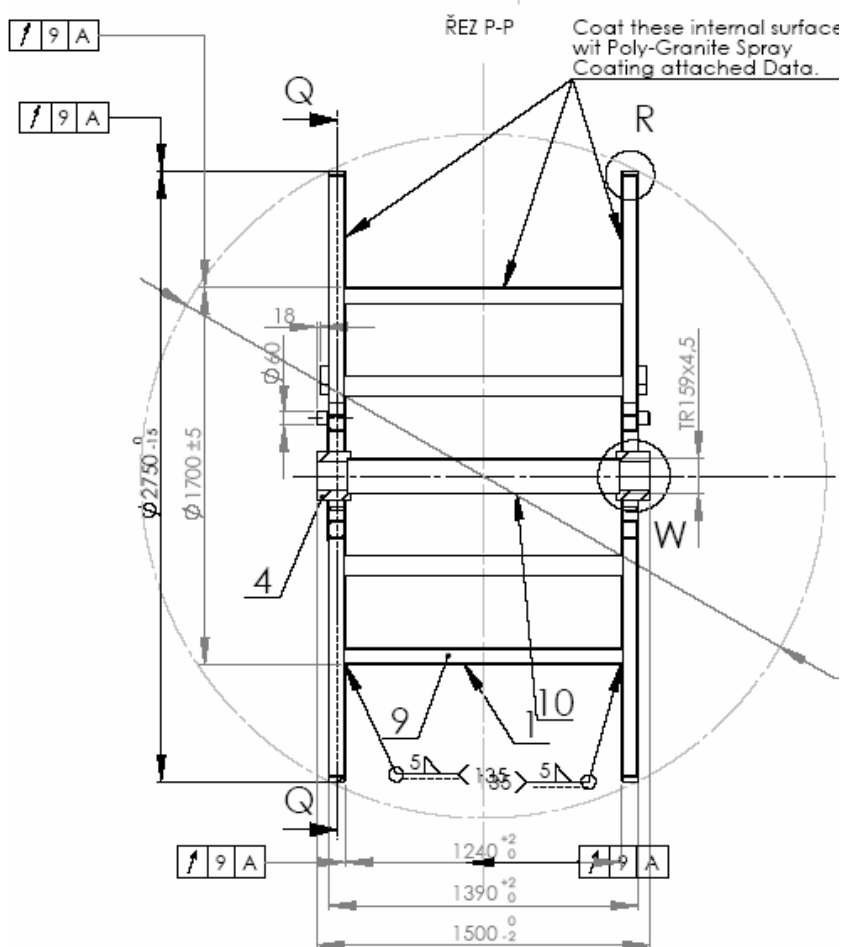
Příloha 3: Nová jednotná celní deklarace Evropského společenství

Příloha 4: Norská celní deklarace

Příloha 1 : Výkres cívky



č. žněnáz:	Datum:	Podpis:	Ročník:
			Matériál: DIN US 37-2
			Hmotnosť: 929,97 [kg]
			Třída odporu:
Kreslí: Ing. Jiřík			Číslo zakázky: 06-115
Friedrich:			
Schválí: Ing. Jiřík	Datum: 23.5.2007	Název výřezu: $\phi 2750 / \phi 1700-1240$	
	Tolerance: ISO 8015	A2 Číslo výřezu: N07-026-01 List: 1/1	
	Přesnost: ISO 8015-m		
	Proměření: ☐ 		
	Měřítka: 1:20		



Příloha 2: Fotografie navinutých cívek



Příloha 3: Nová jednotná celní deklarace Evropského společenství

EVROPSKÉ SPOLEČENSTVÍ		1 PROHLÁŠENÍ		MRN 07CZ0863002893DSX0	
VÝVOZNÍ DOPROVODNÝ DOKLAD	2 Odesílatel/vývozce č. CZ25048627		EU A		
	SEA - Chomutov, s.r.o. Vikové - Kunětické 1935 43001 Chomutov CZ		3 Tiskopisy 1 2		
	8 Příjemce č. SCANROPE SUBSEA CABLES		5 Položky 1	6 Nákl. kusy celkem 1	Datum vydání: 28.3.2007
	P.O. BOX 372 3001 DRAMMEN NO		Celní úřad: CZ086300 Chomutov		
			15 Kód z. odesl/vývozu a CZ		
		17 Kód země určení a NO			
18 Pozn. zn. dopravního prostředku při odjezdu CVA3011 HKP 41-18 CZ					
29 Výstupní celní úřad SE060340 SVINESUND TOLLSTED					
31 Nákladové kusy a popis zboží	Značky a čísla - Č. kontejneru - Počet a druh		32 Prof. č. --- pol.	33 Zbožový kód	
	Viz seznam položek			35 Hrubá hmotnost (kg) 5000	
				38 Čistá hmotnost (kg)	
				40 Souhrnné prohlášení / Předchozí doklad	
				46 Statistická hodnota	
44 Zvláštní záznamy / Předložené doklady / Osvědčení a povolení					

ALTERNATIVNÍ DŮKAZ

E KONTROLA CELNÍM ÚŘADEM ODESÍLÁNÍ/VÝVOZU

Výsledek: **A2 Považováno za**
Připojené závěry: Počet: ---
Označení:
Lhůta (poslední den): **20.4.2007**

065	0863	CLO
-----	------	-----

K KONTROLA VÝSTUPNÍM CELNÍM ÚŘADEM

Datum příchodu:
Kontrola celních závěr:
Poznámky:

Příloha 4: Norská celní deklarace

NORGE					A BESTEMMELSESTOLLSTED				
8	2 Avsender/Eksporter nr. 50199 SEA - CHOMUTOV, s.r.o. VIKOVE - KUNETICKE 1935 430 01 CHOMOTOV 1 CZECH REPUBLIC				1 DEKLARASJON EU 4		020110 2007027497 LINJEDEKLARERT 03/04/2007		
	8 Montører nr. 984245866 10008 SCANROPE SUBSEA CABLES AS Postboks 372 3001 DRAMMEN				3 Blanketter 4 Lasterisser		5 Vareposter 6 Antall kott 7 Referansenummer 1 10 23368		
	14 Deklarant/Representant nr. 33 14 00 90 TØNSBERG SPEDISJON AS				9 Den økonomisk ansvarlige nr.		10 Siste avsender-land 11 Handels-/Prod land 12 Verdiopplysninger 13 F.L.P.		
	16 Transportmidlets identitet og nasjonalitet ved ankomst				19 Cont. 20 Leveingevikar		15 Kode avs./uff land 17 Kode best land		
	21 Det aktive transportmidlets identitet og nasjonalitet ved grensepassering HKP 41-18 / FHA 02-63				22 Fakturert valuta og totalbeløp		23 Omregningskurs 24 Transaksjonstype		
	25 Transportmåte ved grensen 26 Transportmåte innlands 27 Lossessted				28 Finansielle opplysninger og benideta		16 Opprinnelsesland 17 Bestemmelsesland		
	29 Innpasseringsstolsted 30 Varesnes lagringssted				32 Varepost nr. 33 Varenummer		34 Kode oppr land 35 Bruttovekt(kg) 36 Preferanse		
	31 Kott og varebeskrivelse ADR				37 PROSEDYRE		38 Nettovekt(KG) 39 Kvoter		
	44 Tilleggsopplysninger/ Framsigte dokumenter/ Sertifikater og autorisasjoner				40 Summen av deklarasjon/Tidligere dokument		41 Mengde i annen enhet 42 Varesnes pris 43 VF		
	47 Beregning av avgifter				48 Kontant for tollkredit		49 Lagakode/Godsnummer		
50 Hovedansvarlig nr.				Underskrift		C AVGANGSTOLLSTED			
51 Planlagt-transit-erings tollsteder (og land)				52 Garant gjelder ikke		53 Besluttelsesstolsted (og land)			
J KONTROLL VED BESTEMMELSESTOLLSTEDET				54 Sted og dato:		TØNSBERG 28/03/2007 Deklarant/representantens navn og underskrift TØNSBERG SPEDISJON AS TS			

RQ-0155...