

Projekt vstupu firmy ZSTUDIO na maďarský trh

Bc. Zuzana Kožehubová

Diplomová práce
2010

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Zuzana KOŽEHUBOVÁ**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt vstupu firmy Z STUDIO na maďarský trh**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- **Zpracujte literární rešerši vztahující se ke vstupu na zahraniční trhy.**

II. Praktická část

- **Analyzujte stav připravenosti firmy Z STUDIO na maďarský trh.**
- **Vypracujte projekt vstupu firmy Z STUDIO na maďarský trh.**
- **Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.**

Závěr

Rozsah práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

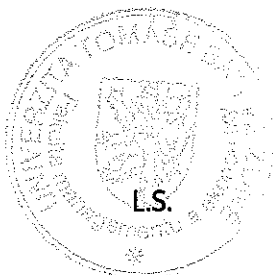
Seznam odborné literatury:

- [1] HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2. rozš. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2003. 199 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [2] MACHKOVÁ, Hana, a kol. Mezinárodní obchodní operace. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. 242 s. ISBN 80-247-1590-2.
- [3] KOTLER, Philip. Moderní marketing. 4. evropské vydání. Praha : Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [4] SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketing pro evropský trh. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 272 s. ISBN 80-247-0422-6.
- [5] SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 2. aktualiz. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2006. 296 s. ISBN 80-247-1667-4.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



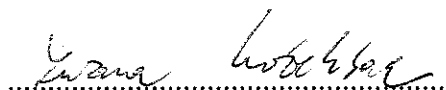
Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 3.5.2010



1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výtisky, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem této práce je vytvořit projekt vedoucí ke vstupu firmy Z STUDIO na maďarský trh. Práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické, která je dále dělena na analytickou a projektovou. Teoretická část vysvětluje problematiku vstupu firem na zahraniční trhy. Analytická část pak zkoumá prostředí firmy a maďarský trh. V závěrečné části práce je předkládán projekt vstupu společnosti na maďarský trh včetně nákladové a rizikové analýzy.

Klíčová slova: vstup na trh, situační analýza

ABSTRACT

The aim of this thesis is to create a project leading to the entry of Z STUDIO on the Hungarian market. The thesis is divided into two parts – theoretical and practical that is further divided into analytical part and project part. The theoretical part explains the company entry on the foreign markets generally. Analytical part analyses company environment and Hungarian market. The project on entering the Hungarian market can be found in the last part of the thesis including cost and risk analysis.

Keywords: market entrance, a situation analysis

Na tomto místě bych ráda poděkovala Doc. Ing. Vratislavu Kozákovi Ph.D. za cenné rady a konzultace během celého průběhu zpracování mé diplomové práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 EXPANZE FIREM NA ZAHRANIČNÍ TRHY	14
1.1 VÝZNAM ZAHRANIČNÍHO OBCHODU	14
1.2 DŮVODY FIREM PŘI ROZHODOVÁNÍ O VSTUPU NA ZAHRANIČNÍ TRH.....	15
1.3 KULTURA V MEZINÁRODNÍM PODNIKÁNÍ	17
1.4 RIZIKA MEZINÁRODNÍHO OBCHODOVÁNÍ.....	18
2 FORMY VSTUPU FIREM NA ZAHRANIČNÍ TRHY	21
2.1 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ FORMY VSTUPU	21
2.2 VÝVOZNÍ A DOVOZNÍ OPERACE	21
2.2.1 Prostřednické vztahy	21
2.2.2 Smlouvy o výhradním prodeji	22
2.2.3 Obchodní zastoupení	22
2.2.4 Smlouva mandátní.....	23
2.2.5 Komisionářská smlouva	23
2.2.6 Piggybacking	23
2.2.7 Přímý vývoz	23
2.3 FORMY NENÁROČNÉ NA KAPITÁLOVÉ INVESTICE	24
2.3.1 Licence	24
2.3.2 Franchising	25
2.3.3 Smlouva o řízení	26
2.3.4 Zušlechťovací operace	26
2.3.5 Mezinárodní výrobní kooperace.....	27
2.4 KAPITÁLOVÉ FORMY VSTUPU FIRMY NA ZAHRANIČNÍ TRH.....	27
2.4.1 Akvizice	29
2.4.2 Fúze	29
2.4.3 Investice na zelené louce	30
2.4.4 Společné podnikání (joint venture)	30
2.4.5 Strategické aliance.....	30
3 PROCES STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ	32
3.1 VIZE, MISE, CÍLE, STRATEGIE	32
3.1.1 Vize	32
3.1.2 Mise.....	32
3.1.3 Cíle	33
3.1.4 Strategie.....	35
3.2 STRATEGICKÁ SITUAČNÍ ANALÝZA	38
3.2.1 SWOT analýza	38
3.2.2 Analýza podnikatelského makroprostředí	40
3.2.3 Analýza podnikatelského mikroprostředí.....	42

II	PRAKTICKÁ ČÁST	45
4	CHARAKTERISTIKA FIRMY ZSTUDIO.....	46
4.1	POPIS FIRMY	46
4.1.1	Organizační struktura	47
4.1.2	Vize a cíle.....	50
4.2	SWOT ANALÝZA.....	50
4.2.1	Silné stránky	51
4.2.2	Slabé stránky	51
4.2.3	Příležitosti	51
4.2.4	Hrozby.....	52
4.2.5	Výsledek SWOT analýzy	52
4.3	ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ FIRMY	53
4.3.1	Konkurenční rivalita.....	53
4.3.2	Potenciální noví konkurenti	53
4.3.3	Náhradní (nové) produkty	54
4.3.4	Odběratelé	54
4.3.5	Dodavatelé.....	54
4.4	VÝBĚR CÍLOVÉHO TRHU	54
5	OBECNÉ PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ MAĎARSKA	56
5.1	VŠEOBECNÉ INFORMACE O MAĎARSKU.....	56
5.1.1	Ekonomická situace MaĎarska	57
5.1.2	Zahraniční obchod MaĎarska	58
5.1.3	Obchodní spolupráce s ČR.....	60
5.1.4	Interkulturní zvláštnosti.....	61
5.1.5	Dovozní a vývozní podmínky	61
5.2	ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO MAKROPROSTŘEDÍ MAĎARSKA.....	62
5.3	RIZIKA OBCHODOVÁNÍ MEZI MAĎARSKEM A ČESKOU REPUBLIKOU	64
6	PROJEKT VSTUPU FIRMY NA MAĎARSKÝ TRH.....	65
6.1	CHARAKTER PRODUKTU FIRMY	65
6.2	DOSTUPNÉ ZDROJE FIRMY.....	66
6.3	KONKURENCE NA MAĎARSKÉM TRHU.....	66
6.4	INFORMACE A PODPORA AGENTUR.....	67
6.5	PODPORA OBCHODU	68
6.5.1	Komunikace a reklama.....	68
6.5.2	Adresář exportérů.....	69
6.6	MOŽNOSTI VSTUPU NA MAĎARSKÝ TRH.....	70
6.6.1	Obchodní zastoupení – pobočka	70
6.6.2	Veletřhy a výstavy	71
6.6.3	Externí činnost obchodníka.....	72
7	NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA FOREM VSTUPŮ.....	73
	ZÁVĚR	77

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	79
SEZNAM OBRÁZKŮ	82
SEZNAM TABULEK.....	83
SEZNAM PŘÍLOH.....	84

ÚVOD

Pronikání firem na zahraniční trhy nabývá stále většího významu. Současná doba umožňuje firmám lepší podmínky pro podnikání jak na domácím trhu, tak i na zahraničním. Jedním z nejdůležitějších aspektů je technologický pokrok, díky kterému mohou firmy z různých částí světa komunikovat a obchodovat prostřednictvím internetu.

Některé firmy se snaží samy proniknout na zahraniční trhy, jiné se stanou účastníky zahraničního obchodu tak, že si je vybere zahraniční firma jako svého obchodního partnera. V obou případech vzniká nejen kontakt mezi těmito firmami, ale také obchodní toky mezi jednotlivými zeměmi, pro které to znamená zlepšení jejich platební bilance a s tím související celkový růst ekonomiky. Většina firem si uvědomuje potenciál na jiném trhu, otevírá se jim tak možnost podnikání, kde mohou uplatnit své výrobky na jiném trhu než na domácím. Zvyšuje se samozřejmě také konkurence, a tak firma musí důkladně promyslet svoji strategii, a umět se přizpůsobit novým podmínkám. Mezi důležité body rozhodování o vstupu na nový trh patří analýza různých složek, které se týkají jak firmy, tak i případného trhu. A na základě takové analýzy se musí učinit rozhodnutí, která povedou k dosažení předem vytyčených cílů.

Právě toto je tématem mé diplomové práce, která se zaměřuje na projekt vstupu firmy Z STUDIO na maďarský trh. Cílem této práce je navrhnout a zhodnotit reálné možnosti i rizika expanze firmy na maďarský trh. Maďarsko jsem si vybrala z toho důvodu, že firma už se jednou, a ne s moc velkým úspěchem, pokoušela vstoupit na tamní trh, a také pro to, že Maďarsko má podle mě velký potenciál stát se pro firmu výhodným podnikáním.

Diplomovou práci jsem rozdělila do tří hlavních částí. První část je souhrnem teoretických poznatků v oblasti vstupu firem na zahraniční trh. Tato část je rozdělena do tří kapitol, první se zabývá se hlavními důvody a riziky vstupů firem, druhá kapitola rozebírá jednotlivé formy vstupů na zahraniční trhy a poslední popisuje jednotlivé typy strategií a charakterizuje situační analýzu.

Druhá část je rozdělena na dvě kapitoly. V první kapitole charakterizují firmu a provedu analýzu vnějšího a vnitřního prostředí firmy pomocí analýzy SWOT a modelu Porterových pěti sil. Druhá kapitola se zaměřuje na Maďarsko, jeho ekonomiku a potenciál trhu. Součástí je také PEST analýza makroprostředí Maďarska.

Poslední projektová část má také dvě kapitoly, které se zaměřují na zhodnocení variant vstupů na maďarský trh včetně nákladové a rizikové analýzy.

Moje práce se zaměřuje nejen na jednu konkrétní formu vstupu na zahraniční trh, ale představuje reálné možnosti, jaké má firma při svém rozhodování o expanzi na zahraniční trhy.

Při zpracování diplomové práce jsem používala odbornou literaturu, internetové zdroje a také interní zdroje firmy a osobní konzultace ve firmě.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 EXPANZE FIREM NA ZAHRANIČNÍ TRHY

1.1 Význam zahraničního obchodu

Prameny zahraničního obchodu sahají až do daleké historie, kdy vznikaly tzv. „barterové obchody“, tedy směna zboží za zboží. Zahraniční, neboli také mezinárodní obchod, se týká obchodování jednotlivých států mezi sebou, a to nejen sousedních států, ale také jednotlivých kontinentů. Zahraniční obchod hraje významnou roli v propojení celosvětových ekonomik.

Zahraniční obchod je důležitý především proto, že rozšiřuje spotřební možnosti země. Obchod umožňuje zemi spotřebovat více statků, tzn., že obyvatelé mají větší výběr, více možností, než kdyby se uzavřely hranice produktům z jiných zemí. Pro mezinárodní obchod je také důležitý stupeň otevřenosti ekonomiky. Ekonomika je otevřená v míře, v jaké směňuje statky, služby nebo výrobní faktory s ostatním světem.^[1]

Podle Svatoše (2009) se pro hodnocení zahraničního obchodu v ekonomice každé země užívá několik hledisek:

- a) **Efektivnost** – snaha soustředit se v exportní politice na ty výrobky, kde může země dosáhnout maximálních úspor společenské práce. Na tyto produkty je pak soustředěn výzkum, vývoj, propagační úsilí a další.
- b) **Proporcionalita** – je jen málo zemí na světě, které mají dostatečně velký domácí trh a průmyslovou základnu schopnou soběstačného vývoje. Jsou to země, jež mají komplexní surovinovou základnu, a jsou schopné pokrýt potřeby vlastní domácí průmyslové výroby. Mezi takové země patří např. USA, Ruská federace a některé lidnaté země jako Čína, Indie, Brazílie.
- c) **Demonstrativní efekt** – vývozní program každé země představuje určitou vizitku stavu a úrovně rozvoje ekonomiky dané země. A naopak dovozní program znamená způsob řešení nejen problému proporcionality – je to získání těch užitečných hodnot, které z nejrůznějších důvodů zemi scházejí, ale také zajištění zrychlení economic-

¹ SVATOŠ, Miroslav, a kol. *Zahraniční obchod*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2009. ISBN 978-80-247-2708-0.

kého vývoje dovážející země. Jde tedy o určitou demonstraci světového technického, designového a módního trendu, který může působit stimulačně na společenský a ekonomický pokrok.

Význam zahraničního obchodu lze spatřovat také ve zjištění, že čím větší je vzájemná hospodářská provázanost dvou nebo více zemí, tím jsou celkové vztahy těchto zemí stabilnější. Proto je možné označit vnější ekonomické vztahy jako formu vztahů, která silně podporuje mírovou spolupráci a snižuje riziko konfliktu. U sousedních zemí není frází, když se řekne, že zahraniční obchod je prostředkem budování trvalých a kvalitních sousedních vztahů.

1.2 Důvody firem při rozhodování o vstupu na zahraniční trh

Firmy se stávají účastníky zahraničního obchodu z různých důvodů. Můžou mít potřebu koupě surovin, zboží či služeb v jiném státě. Zboží či služby není možno získat od domácích výrobců, a proto se firma stává importérem. Mnohé firmy mohou dosahovat zisku prodejem svých výrobků a služeb na zahraničních trzích, a proto se stávají exportéry. Další firmy vystupují jako exportně-obchodní firmy, anebo importně-obchodní firmy, to znamená, že se stávají prostředníky mezi kupujícím a prodávajícím z různých zemí.

V případě dostatečně velkého domácího trhu by většina firem nebyla nucena hledat uplatnění svých výrobků a služeb na trhu zahraničním. Jejich pracovníci by se nemuseli učit cizí jazyky, jejich zisk by neohrožovalo riziko změny kurzu, či politické a legislativní nejistoty. Vyhnuly by se omezením ze strany vlád a nemusely by upravovat své výrobky tak, aby vyhovovaly potřebám a přáním zákazníků a zároveň legislativním normám země dovozu. Obchod by tak byl snadnější a bezpečnější. Existují však faktory, které motivují a nutí firmy ke vstupu na mezinárodní trhy. Může se stát, že zahraniční trhy jim nabídnou výhodnější ekonomické podmínky, lepší vytížení výrobních kapacit, firmy mohou touto formou rozšířit svůj tržní podíl a omezit rizika spojená s prodejem na výhradně domácím trhu.²

Důvody firem vstoupit na zahraniční trh mají většinou stejný cíl, a tím je zisk.

² SVATOŠ, Miroslav, a kol. *Zahraniční obchod*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2009. ISBN 978-80-247-2708-0.

Baláž (2005, s.19) rozeznává 4 základní důvody firem k zapojení se do zahraničního obchodu:

- Získávání zdrojů

Výrobci a distributoři se z objektivních příčin snaží do svého portfolia získat produkty a služby, které byly vyrobené z nižších nákladů než konkurence. Cílem v tomto případě je vyšší zisková marže. Distributoři využívají komparativní výhody jednotlivých států a nabízejí spotřebitelům větší nabídku výrobků a služeb.

- Rozšíření obratu firmy

Obrat firmy v rámci národního trhu je omezený potenciálním počtem koupěschopného obyvatelstva, kvalitou poskytovaných produktů a služeb, nebo postavením firmy ve vztahu ke konkurenci. Expanze firmy na zahraniční trhy nabízí v tomto případě možnost využít konkurenční přednosti firmy, které vyplývají z její specializace.

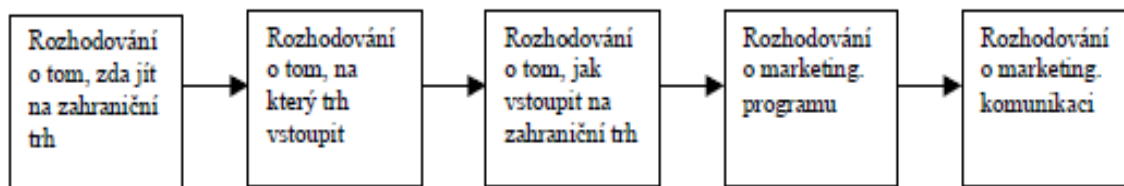
- Diverzifikace prodeje

Výkyvy v obratu nebo poklesy zisku přináší firmám značnou nestabilitu. Firmy mají problémy se stanovením rozpočtů, kalkulacemi nebo s načasováním výroby. Díky těmto důvodům se firmy snaží eliminovat riziko prostřednictvím rozložení svých podnikatelských aktivit do více odvětví nebo teritorií. Za cíl si kladou udržení stanovené výšky prodeje a obrátů.

- Snižování konkurenčního rizika

Firmy se snaží využít ve svůj prospěch potenciální výhody v dané zemi a uplatnit je vůči konkurenci na daném trhu. Využití komparativních výhod stabilizuje firmu a představuje možnost jak upevnit své konkurenční postavení. Zisky z jednotlivých zemí může firma použít podle své vlastní strategie, a případně může jimi i kompenzovat ztráty na jiných trzích.

Jestliže se firma rozhodne vstoupit na zahraniční trh, musí si ujasnit, na který cílový trh vstoupí, a zda bude jediný nebo vstoupí na více trhů zároveň (Obr. 1.) Obecně je nejlepší a nejvýhodnější pro firmu působit v několika zemích s vyšším nasazením a větším proniknutím na trh.



Obr. 1. Rozhodování o vstupu na zahraniční trh (zdroj: Kotler Philip, Keller Kevin, *Marketing Management*)

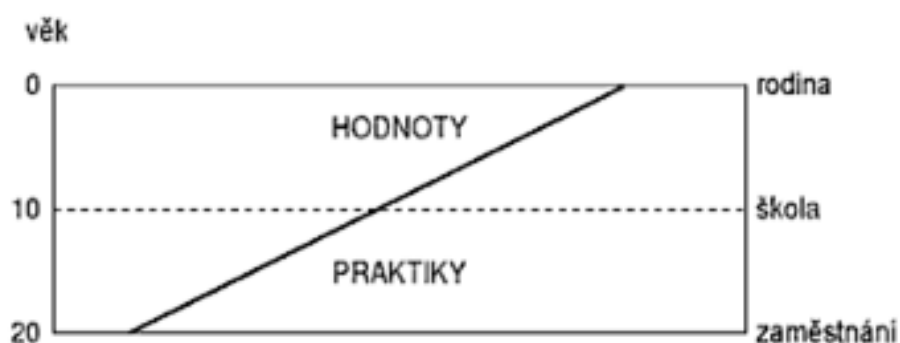
Firmy si většinou vybírají trhy sousedních zemí, protože mají o nich nejvíce informací, a náklady na distribuci řízení a obchodu jsou v podstatě malé. Při formulaci kritérií musí firma brát v úvahu odvětví, ve kterém působí, druh svého výrobku a hlavně nesmí zapomenout na silné a slabé stránky podniku i na možné formy vstupu.

1.3 Kultura v mezinárodním podnikání

Kultura představuje soustavu základních hodnot, představ, přání a chování, kterou člen společnosti získává od rodiny a dalších významných institucí. Kotler (2007, s.272) ji definuje jako naučený charakteristický způsob života společnosti. Kultura zahrnuje sociální strukturu společnosti, náboženství, zvyky a rituály, hodnoty a postoje vůči domácímu a mezinárodnímu životu, úroveň gramotnosti a dosaženého vzdělání, politický systém, jazyk. Každá země má vlastní tradice, kulturní normy a tabu. Firma musí pochopit a brát v potaz, jaký má kultura vliv na reakce spotřebitelů na jednotlivých zahraničních trzích a jakým způsobem může její strategie ovlivnit danou kulturu.

Obrázek (Obr. 2) ukazuje, že kulturní hodnoty jsou získávány především v raném věku a v průběhu rodinné výchovy, kulturní praktiky si lidé osvojují až většinou v kontaktu s okolním prostředím. Hodnoty zůstávají relativně neměnné, ale praktiky je možno přizpůsobit aktuálním, třeba organizačním podmínkám.³

³ ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN: 978-80-247-2987-9



Obr. 2. Kulturní hodnoty a praktiky

Podle Štracha (2009, s.94) je interkulturní management procesem koordinovaných aktivit pracovníků, který vede k efektivnímu dosahování cílů organizace, a který respektuje různé kultury jejích členů. Jde o oblast mezinárodního managementu orientovanou na zkoumání dopadů kulturních rozdílů do činnosti firmy.

Firma nejenže by měla znát dokonale cizí jazyk toho trhu, na který chce vstoupit, ale měla by mít přehled i o znalostech kultury a kulturních odlišnostech partnerů, jelikož i tohle může významně ovlivnit celý proces komunikace a následnou spolupráci.

Šroněk ve své knize *Kultura v mezinárodním podnikání* (2000, s.7) vyjádřil význam interkulturní komunikace: „Každý, kdo prodává výrobek, poskytuje služby, investuje nebo jinak podniká v jiné zemi, by měl vedle technických, odborných, obchodních, platebních a dalších znalostí ovládat něco navíc. Je tím míněna kultura země, v níž hodlá uskutečnit své záměry. Je dobré seznámit se s kulturními kořeny jiných lidí. Znalosti o jiných kulturách mohou mít pro mezinárodní podnikatelskou činnost značný význam. Zároveň podstatně snižují možnost nepříjemných překvapení.“

1.4 Rizika mezinárodního obchodování

Každý druh podnikání má své příležitosti i rizika. V případě mezinárodního obchodování působí některé faktory silněji než na domácím trhu, například riziko přepravní souvisí s geografickou vzdáleností jednotlivých trhů, riziko komerční s rozdíly v obchodních zvyk-

lostech. Samozřejmě se objevují nové formy rizik či příležitostí vycházejících z vývoje měnových kursů a z rozdílné politické a ekonomické situace v daných zemích.⁴

Riziko představuje možnost vzniku ztráty v důsledku nepředvídaných výdajů, nedosažení očekávaných výnosů, eventuálně v důsledku zkázy hodnot, ale na druhé straně s sebou přináší i možnost dosažení vyšších výnosů nebo nižších nákladů ve srovnání s původním předpokladem.⁵

Podle Machkové (2006, s.30) se nejčastěji firmy v mezinárodním obchodě setkávají s teritoriálními, kurzovými, tržními, přepravními riziky, riziky zahraničních partnerů a riziky odpovědnosti za výrobek.

Teritoriální rizika souvisejí zejména s politickou a ekonomickou nestabilitou jednotlivých zemí, ale mohou být také důsledkem přírodních katastrof, embarga bojkotu zboží, atd. Nejčastějšími teritoriálními riziky jsou platební potíže obchodního partnera, riziko transferu, administrativní zásahy státu, opatření ve třetích zemích, která znemožňují transfer deviz a přírodní katastrofy. Nejúčinnějším preventivním opatřením proti teritoriálním rizikům je získávání informací o dané zemi. Významnou možností omezení teritoriálních rizik představuje pojištění.

Kurzová rizika vyplývají z proměnlivosti vývoje kurzů jednotlivých měn. Předvídaní vývoje kurzu bývá obtížné. Výraznější kurzové změny však mají širší vliv na zahraniční ekonomické vztahy podniků. V důsledku vývoje kurzu podnik může ztratit svou schopnost cenově konkurovat na zahraničních trzích, a tím nemůže naplnit své původní prodejní záměry. Někdy může kurzový vývoj přístup na určitý trh naopak usnadnit. K nejčastěji používaným nástrojům na omezení kurzového rizika patří vhodná měnová struktura pohledávek a závazků, volba měny, využívání zajišťovacích nástrojů a prodej pohledávek.

Tržní rizika vyplývají ze změny tržní situace, která bývá vyvolána například hospodářským poklesem, poklesem poptávky, změnou spotřebitelských preferencí, vstupem silné konkurence za trh, sezónními výkyvy, atd. Ochranou před tržními riziky může být výzkum zahraničních trhů, schopnost pružně reagovat na potřeby cílových trhů, posilování vztahů se zákazníky a optimální využívání mezinárodního marketingového mixu. Tržní riziko

⁴ MACHKOVÁ, Hana, a kol. *Mezinárodní obchodní operace*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1590-2.

však ovlivňuje hospodářské výsledky podniků v širším rozsahu. Dotýká se realizace jejich podnikatelských záměrů do budoucna a všech rozhodnutí s dlouhodobými účinky včetně rozhodování investičních. V tomto smyslu musí tržní riziko podstoupit každý podnik. Efektivní ochrana před tímto rizikem neexistuje, respektive je možno ji hledat ve zdokonalení systému podnikového řízení.

Přepavní rizika souvisí se ztrátou nebo poškozením výrobku při jeho dopravě k odběrateli. Škodu má ten, kdo v dané chvíli toto riziko nesl, buď to je kupující nebo prodávající. Toto riziko však nese i dopravce, eventuálně speditér tím, že přebírá odpovědnost za zboží během dopravy. Prevence tohoto rizika spočívá v jasném vymezení místa a okamžiku přechodu rizika ztráty nebo poškození zboží z prodávajícího na kupujícího (např. odvoláním na Incoterms) v kupní smlouvě a dále ve vhodném přepravním zajištění dodávky zboží (např. výběrem spolehlivého dopravce). Přepavní rizika v mezinárodním obchodě se většinou pojišťují, a proto je nutno věnovat pozornost řádnému sjednání pojistné smlouvy.

Rizika zahraničních partnerů jsou rizika vyplývající z nesplnění závazku obchodním partnerem, například neodůvodněné odstoupení obchodního partnera od smlouvy, nesplnění či vadné plnění kontraktu dodavatelem, platební nevůle či neschopnost dlužníka. Tato rizika je možno zmenšit výběrem vhodných obchodních partnerů, řádným smluvněprávním zajištěním podnikatelských vztahů, volbou vhodných platebních podmínek a vhodného pojištění.

Rizika odpovědnosti za škodu způsobenou používáním výrobku souvisí se širokou ochranou spotřebitele na trzích některých vyspělých zemí, zvláště USA a EU. Výrobce je v těchto zemích vždy odpovědný za škody na zdraví nebo majetku, které mohou utrpět osoby v důsledku vad výrobku. Bezpečnost výrobku je proto základním požadavkem při exportu některých výrobků do vyspělých zemí.

⁵ MACHKOVÁ, Hana, a kol. *Mezinárodní marketing*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1678-X.

2 FORMY VSTUPU FIREM NA ZAHRANIČNÍ TRHY

2.1 Faktory ovlivňující formy vstupu

Výběr cílového trhu závisí na mnoha faktorech, jako je například velikost trhu, růstový potenciál, míra konkurence, skladba obyvatelstva, klimatické podmínky, míra rizika. Formy vstupu se dělí v závislosti na jeho finanční náročnosti, možnosti kontroly a jeho riziku na tři skupiny – vývozní a dovozní operace, formy nenáročné na kapitálové investice a kapitálové formy vstupu. Zároveň rozhodnutí o formě na zahraniční trh je důležitým rozhodnutím mezinárodního marketingu firmy.

Rozhodnutí o tom, která forma vstupu na zahraniční trh je pro společnost nejvhodnější, tvoří nedílnou součást a podstatné kritérium podnikatelské strategie.

2.2 Vývozní a dovozní operace

Představují nejjednodušší možnosti vstupu firmy na zahraniční trh, jelikož nevyžadují velké investice. Ale v případě, že chce podnik uspět na zahraničním trhu a získat na něm významný podíl, musí už začlenit a přizpůsobit svou marketingovou strategii určitým podmínkám zahraničního trhu, a také investovat část zdrojů do mezinárodního marketingu a výzkumu trhu. Firmy mohou při vývozu využít různé obchodní metody, jejichž volba závisí na více faktorech, např. charakteru výrobků či služeb, výběru obchodního partnera a efektivnosti realizace zahraničně-obchodních operací.⁶

2.2.1 Prostřednické vztahy

Prostředníci obchodují vlastním jménem, na vlastní účet a s vlastním rizikem a využívání prostředníků je nejlevnější způsob. Tento typ je výhodný pro malé a střední firmy, které nechtějí vytvářet vlastní specializované oddělení pro vývoz či dovoz z důvodů velkých nákladů. Tímhle způsobem snižují riziko, které vyplývá z obchodování, a můžou se dostat na trhy, na které by se nemohli dostat přímo. Na druhou stranu firma nemůže kontrolovat

⁶ *Formy vstupu firem na mezinárodní trhy* [online]. [cit. 2010-03-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/manual-exportera/formy-vstupu-firem-na-mezinarodni-trhy/1001370/41006/>>.

marketing ani cenovou politiku na daném trhu a ztrácí tak s trhem přímý kontakt. Pokud by prostředník neuspěl, může to pro firmu znamenat i zablokování přístupu na trh.

2.2.2 Smlouvy o výhradním prodeji

Uzavřením smlouvy o výhradním prodeji se dodavatel zavazuje, že zboží určené ve smlouvě nebude v určité oblasti dodávat jiné osobě než odběrateli. Smlouva má písemnou formu, a je v ní uvedena oblast a druh zboží.

Firma se tímhle způsobem dostane na trhy, na kterých ani nemusí mít velký zisk, ale za nízké náklady a s malým rizikem se může na nich pohybovat a dostat se do povědomí trhu. Jakmile firma zjistí, že se jí na daném trhu daří a zákazníci projevují zájem, může pak po ukončení smlouvy o výhradním prodeji zřídit vlastní dceřinou společnost. Ale jelikož je výhradní prodejce jediný subjekt, který má právo zboží na daný trh dovážet, může dojít k tomu, že není schopen zajistit distribuci a prodej zboží v takovém množství, které by splnilo očekávání firmy a může způsobit ztrátu kontaktu s trhem. Z tohoto důvodu se ve smlouvě zmiňuje i povinnost výhradního prodejce odebrat alespoň minimální množství zboží, které by zajistilo žádaný obrat na trhu.⁷

2.2.3 Obchodní zastoupení

Smlouvou o obchodním zastoupení se zástupce zavazuje dlouhodobě vykonávat činnost směřující k uzavírání určitého druhu smluv nebo sjednávat a uzavírat obchody jménem zastoupeného a na jeho účet. Firma musí pečlivě zvážit výběr zástupce, protože potom kvalita zastupitelské sítě rozhoduje o úspěchu firmy na daném trhu. Zástupce podle smlouvy zprostředkovává obchody ve vymezené oblasti a musí dosáhnout určitého obratu za stanovené období.

⁷ *Formy vstupu firem na mezinárodní trhy* [online]. [cit. 2010-03-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/manual-exportera/formy-vstupu-firem-na-mezinarodni-trhy/1001370/41006/>>.

2.2.4 Smlouva mandátní

Tato smlouva zavazuje mandatáře zařídit pro mandanta na jeho účet obchodní záležitost uskutečněním právních úkonů jménem mandanta, a ten se mu zavazuje mu za to zaplatit úplatu. Smlouva je specifická tím, že se uzavírá jen mezi podnikateli.

2.2.5 Komisionářská smlouva

Komisionář zařizuje vlastním jménem pro komitenta na jeho účet určitou obchodní záležitost a komitent se zavazuje zaplatit mu úplatu. Firma tak může využít obchodních kontaktů komisionáře a má dohled na cenami, jelikož komisionář prodává zboží za ceny určené komitentem, tedy firmou. Rozdíl mezi touto smlouvou a smlouvou o zprostředkování je v tom, že komisionář uzavře určitou konkrétní smlouvu, zatímco zprostředkovatel pouze zprostředkuje příležitost k uzavření smlouvy.⁸

2.2.6 Piggybacking

Je to speciální forma spolupráce firem ze stejného oboru v oblasti vývozu, velká firma, která má k dispozici rozvinuté distribuční kanály, je za malou úplatu dá k dispozici menší firmě. Velká firma tím získá širší sortiment a peněžní prostředky z poplatků, malá firma zase dostane možnost proniknout na další trhy, na které by jinak nebyla schopna sama dosáhnout.

2.2.7 Přímý vývoz

Tenhle způsob je využíván v průmyslovém marketingu při exportu výrobních zařízení či investičních celků, kdy je zapotřebí být ve stálém kontaktu se zákazníkem, jelikož dodávky těchto výrobků jsou velmi komplikované, a je s nimi spojena nutnost poskytovat celou řadu odborných služeb. Firma tak musí dokonale znát technickou i obchodní problematiku. Na druhou stranu zabezpečuje celou realizaci a nese tak veškeré náklady i rizika mezinárodního obchodu.⁹

⁸ *Formy vstupu firem na mezinárodní trhy* [online]. [cit. 2010-03-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/manual-exportera/formy-vstupu-firem-na-mezinarodni-trhy/1001370/41006/>>.

⁹ viz pozn. 8

2.3 Formy nenáročné na kapitálové investice

Jestliže firma nehodlá v zahraničí investovat, ale chce uplatnit své výrobky na daném trhu jiným způsobem než vývozní operace, může si zvolit například formu poskytnutí licence, franchising, smlouvu o řízení, zušlechťovací operace nebo výrobní kooperaci.¹⁰

2.3.1 Licence

Je nejčastěji používaná forma vstupu na zahraniční trh. Termín licence označuje povolení, svolení k činnosti, která je jinak zakázána. V oblasti práv k nehmotným statkům se pojem licence využívá k vyjádření svolení k užití nehmotného statku jinou osobou, například při výrobě podle vynálezu chráněného patentem. Licenci uděluje ten, kdo má k využití nehmotného statku absolutní právo, například majitel patentu. Jeho právo mu umožňuje, aby zabránil komukoliv jinému ve využívání tohoto nehmotného statku.¹¹

Při udělování licencí k využití předmětů průmyslového vlastnictví se rozlišuje licence k využívání patentů, průmyslových vzorů (vnější úprava výrobku), užitných vzorů (technické řešení výrobku) a ochranných označení (právo k využití ochranné známky či obchodního jména firmy) anebo licence k využívání know-how (tzv. nepravá licence).

Prodej práv k využívání průmyslového vlastnictví zvažuje firma třeba v případě, že nemá možnost zavést výrobu, při které by využívala své vynálezy, nebo zahraniční trh je malý a nemá dostatečný tržní potenciál.

Důvody, které firmu vedou k nákupu práv k zahraničním nehmotným statkům, mohou být následující:

- podnik nemá prostředky k rozvíjení vlastního výzkumu a vývoje
- zahraniční patentová ochrana je natolik dokonalá, že nelze dosáhnout vlastního originálního řešení
- firma hodlá rozšířit vývoz výrobků, jejichž části jsou v některých zemích chráněny patenty zahraničních firem

¹⁰ MACHKOVÁ, Hana, a kol. *Mezinárodní obchodní operace*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1590-2.

¹¹ MACHKOVÁ, Hana, a kol. *Mezinárodní obchodní operace*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1590-2.

Poměrně rozšířenou formou spolupráce je vzájemné poskytování licencí mezi významnými světovými firmami. Firmy na jedné straně výsledky svého výzkumu a vývoje pečlivě utajují, a v některých případech ani nepožadují patentovou ochranu, protože se bojí úniku informací, a na straně druhé jsou ochotny si tato práva či znalosti vyměňovat, aby předešly ztrátám vyvolaným duplicitním výzkumem.

2.3.2 Franchising

Franchising je smluvní vztah mezi partnery, ve kterém franšizér (poskytovatel franšízy) opravňuje a zavazuje jednotlivé franšízanty (nabyvatele) užívat obchodní jméno a ochrannou známku a právo užívat předmět podnikání své společnosti, tj. poskytuje své know-how včetně systému řízení a poskytování prodejní a technické pomoci, a nabyvatel (franšízant) se zavazuje zaplatit smluvně stanovenou odměnu a dodržovat komerční politiku poskytovatele.

Franšíza se v současné době uplatňuje v nejrůznějších oblastech podnikání, zejména v maloobchodě, hotelnictví, v oblasti rychlého občerstvení, v provozování benzinových čerpadel atd. Obvykle se tedy jedná o podnikatelské aktivity spojené s obchodním podnikáním.¹²

Nabyvatel franšízy je vlastně samostatný podnikatel, který má svou právní subjektivitu a buduje si vlastní podnik. Franchising je tudíž kombinací tržní síly zavedeného know-how velké firmy s iniciativou soukromého vlastníka s nutnou odpovědností za dosažené výsledky hospodaření. Poskytovatel franšízy určuje podnikatelskou strategii, zabezpečuje školení a další vzdělávání zaměstnanců, poskytuje pomoc například v oblasti právních služeb, ve vedení účetnictví či v logistice. Spolupráce často zasahuje i do oblasti zásobování, technického vybavení provozovny a případné pomoci při zajištění nezbytného úvěru nebo jiných forem financování pro nabyvatele franšízy.¹³

Franchising je výhodnou formou spolupráce pro velké i malé firmy. Velkým firmám umožňuje rychlou internacionalizaci bez přílišné náročnosti na kapitálové zdroje a snížení

¹² MACHKOVÁ, Hana, a kol. *Mezinárodní obchodní operace*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1590-2.

¹³ *Formy vstupu firem na mezinárodní trhy* [online]. [cit. 2010-03-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/manual-exportera/formy-vstupu-firem-na-mezinarodni-trhy/1001370/41006/>>.

rizik, spojených s kapitálovými vstupy na zahraniční trhy, pro malé firmy je velkým přínosem účasti ve franchisingových řetězcích možnost omezení podnikatelských rizik.

Nabyvatel franšizy tedy obvykle získává výrobky za výhodné ceny, s minimální časovou ztrátou, protože nemusí vést složitá jednání s četnými dodavateli.

Výhodou je i nízká administrativní náročnost a fakt, že je v některých případech možné vrátit výrobky mateřské společnosti, která je může redistribuovat do jiných prodejen.

2.3.3 Smlouva o řízení

Tento typ smlouvy je využíván často firmami z vyspělých zemí se specifickým manažerským know-how, např. v oblasti hotelového managementu, při řízení podniků v rozvojových zemích nebo v poradenských službách. Předmětem smlouvy je pak poskytnutí řídicích znalostí a řídicích manažerů na smluvním základě. Firma tak může získat podíl na zisku, určité procento z obrátu nebo část akcií společnosti.¹⁴

2.3.4 Zušlechťovací operace

Jde o zpracování nebo přepracování surovin, materiálů či polotovarů do vyššího stupně finality, např. do podoby hotového výrobku. Tyto operace se dělí na aktivní a pasivní.

Aktivní v případě, že objednatel dodá tuzemskému podniku materiál nebo polotovary k zušlechtění. Toho se využívá třeba při výrobě konfekce, kdy objednatel využívá výhody levné a kvalifikované pracovní síly, ale dodává si i vlastní látky, stříhy, módní doplňky.

Při pasivní operaci je objednatelem např. český subjekt, který dodá suroviny a polotovary do zahraničí a po zpracování je dováží zpět do České republiky.

Mezi hlavní důvody zušlechťovacích operací jsou nižší náklady na přepracování v zahraničí nebo také méně přísná legislativa v oblasti pracovněprávní či ekologické.¹⁵

¹⁴ *Formy vstupu firem na mezinárodní trhy* [online]. [cit. 2010-03-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/manual-exportera/formy-vstupu-firem-na-mezinarodni-trhy/1001370/41006/>>.

¹⁵ MACHKOVÁ, Hana, a kol. *Mezinárodní obchodní operace*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1590-2.

2.3.5 Mezinárodní výrobní kooperace

Je založena na rozdělení výrobního programu mezi výrobce z různých zemí, aniž by došlo k jejich kapitálovému propojení nebo sloučení. Finální výrobek je pak kompletován buď jedním, nebo oběma výrobci. Spolupráce může probíhat na různých úrovních a kromě čistě výrobní kooperace může být zaměřena i do oblasti výzkumu a vývoje, do oblasti odbytu a může existovat i ve službách.

Partneři mohou využívat rozdílu v nákladovosti finálních výrobků nebo komponentů, v dostupnosti výrobních zdrojů nebo zdrojů financování a tudíž mohou dosáhnout snížení celkových nákladů, které jim umožní realizovat výrobky na světovém trhu za konkurenceschopné ceny.

2.4 Kapitálové formy vstupu firmy na zahraniční trh

Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy jsou nejvyšším stupněm internacionalizace firemních aktivit a vzhledem k investiční náročnosti jsou charakteristické pro velké firmy.

Nejčastěji mají formu přímých anebo portfoliových investic. Přímá zahraniční investice se může charakterizovat jako investice, jejímž účelem je založení, získání nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů mezi investorem jedné země a podnikem se sídlem v jiné zemi. Přímé zahraniční investice mohou mít formu kapitálových vkladů i formu vnitro-firemních půjček či reinvestovaného zisku. Portfoliové investice spočívají v nákupu akcií nebo jiných cenných papírů.¹⁶

Zahraníční investice významně ovlivňují rozvoj světové ekonomiky. Zahraniční investoři přinášejí do země kapitál nutný pro modernizaci a restrukturalizaci podniků, technické i manažerské know-how, mohou umožnit vytváření nových pracovních příležitostí, usnadnit vstup výrobků na zahraniční trhy. Většina zemí se proto snaží podporovat příliv zahraničních investic a nabízí zahraničním investorům různé výhody formou investičních pobídek. Jedná se například o daňové úlevy, finanční podpory formou dotací či grantů a podpory na místní úrovni, které mohou spočívat ve výhodném prodeji nebo bezplatném poskytnutí pozemků a zajištění infrastruktury.

¹⁶ MACHKOVÁ, Hana, a kol. *Mezinárodní obchodní operace*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1590-2.

Rozhodování o kapitálovém vstupu na zahraniční trh ovlivňuje řada faktorů, které můžeme rozdělit do čtyř základních skupin na faktory marketingové, obchodně-politické, nákladové a faktory, které souvisejí s příznivým investičním klimatem (Tab. 1).

Tab. 1. Faktory ovlivňující rozhodování o přímé zahraniční investici (zdroj: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/manual-exportera/>)

Marketingové faktory	<ul style="list-style-type: none"> • Velikost zahraničního trhu • Růstový potenciál zahraničního trhu • Snaha o udržení podílu na trhu • Snaha o podporu exportu mateřské firmy • Nutnost užšího kontaktu se zákazníky • Nespokojenost s dosavadní strategií mezinárodního marketingu • Základna pro vývozní aktivity • Větší ziskovost
Obchodně-politické faktory	<ul style="list-style-type: none"> • Obchodní bariéry • Preference tuzemských výrobců
Nákladové faktory	<ul style="list-style-type: none"> • Snaha o přiblížení se surovinovým zdrojům • Kvalifikovaná pracovní síla • Dostupnost kapitálu/technologií • Levné suroviny • Levná pracovní síla • Nízké výrobní náklady • Nízké přepravní náklady • Finanční a další pobídky pro investory

Investiční klima	<ul style="list-style-type: none"> • Pozitivní vztah k zahraničním investorům • Politická stabilita • Omezení výše kapitálového vkladu, nemožnost 100% vlastnictví • Omezení v devizové oblasti • Stabilita zahraniční měny • Daňový systém • Znalost místního trhu
-------------------------	--

Většina přímých zahraničních investic má formu akvizic, fúzí, investic na zelené louce, společného podnikání anebo strategických aliancí.

2.4.1 Akvizice

Může být charakterizována jako převzetí fungujícího podniku nebo jeho části. Ve firemní praxi se může jednat buď o tzv. přátelské převzetí, jehož cílem je posílení pozice firmy a využití synergického efektu, anebo o tzv. převzetí nepřátelské, jehož cílem může být likvidace konkurence.

2.4.2 Fúze

Má formu sloučení nebo splynutí. Sloučení znamená spojení obchodních společností, při kterém zaniká slučovaná společnost bez likvidace aktiv a pasiv, jelikož ty přecházejí na společnost, se kterou se zanikající společnost slučuje. Splynutím se rozumí spojení obchodních společností, při kterém splývající společnosti zanikají a vzniká nový právní subjekt.¹⁷

Rozlišují se tři základní druhy fúzí. Hlavním cílem horizontálních fúzí, při kterých se spojují podniky ze stejného oboru podnikání, jsou úspory z rozsahu a zvýšení podílu na světovém trhu. Vertikální fúze mají za cíl posílení kontroly nad dodavateli či odběrateli. Obvyk-

¹⁷ *Formy vstupu firem na mezinárodní trhy* [online]. [cit. 2010-03-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/manual-exportera/formy-vstupu-firem-na-mezinarodni-trhy/1001370/41006/>>.

lým cílem konglomerátních fúzí, při kterých se spojují firmy z různých oborů, je diverzifikace firemních aktivit a rozložení podnikatelských rizik.

2.4.3 Investice na zelené louce

Jsou nově založené a nově postavené podniky. Investice na zelené louce mohou mít oproti akvizicím pro hostitelskou zemi určité výhody. Obvykle přinášejí do země více kapitálu, více nových moderních technologií, zvyšují konkurenci na trhu a jsou větším přínosem z hlediska tvorby pracovních míst.¹⁸

2.4.4 Společné podnikání (joint venture)

Je spojení prostředků dvou nebo více subjektů do společného vlastnictví. Jedná se o formu podnikání, jejímž cílem je realizace společného podnikatelského záměru, podílení se na vytvořeném zisku, podstupování podnikatelských rizik a krytí případných ztrát.

Výhody společného podnikání mohou spočívat ve využití kontaktů a znalosti trhu místního partnera, možnosti rychlejšího vstupu na zahraniční trhy například oproti investicím na zelené louce a v omezení rizika. Nevýhodou jsou nejčastěji problémy spojené se společným řízením.¹⁹

2.4.5 Strategické aliance

Podstata spočívá ve společném podnikání, nejde o spolupráci silné firmy s firmou slabší, popř. firmy z vyspělé země s firmou ze země méně vyspělé, ale partnery jsou velké, kapitálově silné firmy z vyspělých zemí. Jsou vytvářeny v mnoha odvětvích, jak v telekomunikacích, informatice, automobilovém průmyslu, tak i strategické aliance vytváří obchodní řetězce.

Cílem strategické aliance může dále být společný vývoj nebo výroba určitých komponentů, které jsou následně používány při kompletaci finálních výrobků obou partnerů. Nejedná se tedy o výrobu finálních produktů, ale o úsporu nákladů z rozsahu. Firmy, které společně financovaly výzkum a vývoj a využívají jeho společné výsledky, popř. firmy, které financu-

¹⁸ viz předchozí poznámka

¹⁹ *Formy vstupu firem na mezinárodní trhy* [online]. [cit. 2010-03-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/manual-exportera/formy-vstupu-firem-na-mezinarodni-trhy/1001370/41006/>>.

jí výrobu určitých komponentů, si na cílovém trhu obvykle znovu konkurují. Velké firmy vytvářejí také aliance v oblasti služeb (např. společné distribuční služby, společný nákup či společné poskytování služeb).²⁰

Firma, která zvažuje vstup na zahraniční trhy, má mnoho možností, jakým způsobem vstoupit na trh. Předtím by ale měla důkladně analyzovat situaci firmy i cílového trhu. Exportní a licenční formy vstupu jsou ideální pro malé firmy či firmy bez zkušeností na zahraničních trzích, jelikož nepředstavují tak velkou finanční zátěž, a v případě neúspěchu by to výrazně neohrozilo její existenci. Pro kapitálově silné firmy se zkušenostmi na zahraničních trzích jsou vhodné investiční vstupy, i když jsou náročné na zdroje mateřské firmy a jsou pro ni větším rizikem.

²⁰ *Formy vstupu firem na mezinárodní trhy* [online]. [cit. 2010-03-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/manual-exportera/formy-vstupu-firem-na-mezinarodni-trhy/1001370/41006/>>

3 PROCES STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ

3.1 Vize, mise, cíle, strategie

3.1.1 Vize

V rámci vize management vymezuje směřování podniku a jeho pozice v budoucnosti a určuje základní aktivity firmy. Důležitým bodem je, aby vize odpovídala reálným schopnostem a možnostem firmy. Na základě vize podniku pak lze formulovat konkrétní podnikové principy, které představují základní pilíře fungování podniku, nebo také etický kodex, který vyjadřuje podnikem uznávané a dodržované hodnoty. Vhodně definovaná vize podniku se pak stává důležitým faktorem pro prezentaci společnosti vůči zákazníkům, ale také podstatným motivačním faktorem pro zaměstnance. Podle Jakubíkové (2005, s. 15) se vize vymezují na tři cíle:

- vyjasnit obecný směr
- motivovat lidi k vykročení správným směrem
- rychle a účinně koordinovat úsilí mnohých lidí

S vizí je úzce spojená i situační analýza, která představuje metodu zkoumání současného stavu jednotlivých složek a vlastností prostředí, ve kterém firma operuje.²¹

Firma by si měla před vstupem na zahraniční trhy posbírat takové informace, které by ji pomohly získat přehled o zahraničním trhu, a neměla by zapomenout přezkoumat i vlastní možnosti a kapacity firmy. Totéž platí i o změnách v okolí firmy, pokud je firma dokonale pozná a sleduje, mohla by pak případné změny využít při ekonomickém rozhodování ve svůj prospěch, aniž by tím byla zaskočená.

Vize se rozpracovává do strategických cílů, což jsou kroky umožňující se vizi přiblížit a tím naplňovat i poslání firmy.

3.1.2 Mise

Mise, neboli také poslání firmy je to, čeho chce firma dosáhnout.

²¹ JAKUBÍKOVÁ, Hana. *Strategický marketing*. Praha : Nakladatelství VŠE, 2005. ISBN 80-245-0902-4.

Vlček (2002, s. 16) tvrdí, že posláním podniku je, aby svými výrobky či službami uspokojoval potřeby zákazníků a z výnosů své podnikatelské činnosti naplňoval potřeby všech, kteří jsou s jeho podnikatelskou činností bytostně spjati.

Poslání představuje hlavní důvod existence organizace.

Při vymezení poslání je třeba vzít v úvahu pět klíčových elementů:²²

1. Historii firmy
2. Současné preference managementu a vlastníků
3. Faktory vnějšího prostředí
4. Zdroje firmy, které umožňují specifické vymezení poslání
5. Vymezení účelu existence firmy při využití jejich schopností

Poslání by proto mělo obsahovat odpovědi na následující otázky:

- Kdo jsou naši zákazníci?
- Jakou potřebu či přání zákazníků firma uspokojuje a co je jejím cílem?
- Kde působí?
- Jaká je filozofie firmy?
- Jaké jsou přednosti firmy a jaká je její konkurenční výhoda?
- Jakými produkty uspokojí firma potřeby a přání zákazníků?

Vyjádřit jasně a srozumitelně konkrétní poslání podniku nebývá pro mnoho firem jednoduché. Složitost je v tom, že odpověď na otázku může zásadním způsobem zúžit nebo rozšířit rozsah dosažitelných marketingových příležitostí, a tím i uplatnění na trhu. Proto by mělo být poslání definováno výstižně a realisticky, musí zapadat do kontextu prostředí, v němž firma působí.²³

3.1.3 Cíle

Cíle jsou požadované budoucí výsledky, a jako takové se odvíjí od poslání podniku, které je samo o sobě souborem specifických a dosažitelných cílů. Strategický cíl je žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo, a který lze měřit příslušnými kvalitativními nebo také kvantitativními ukazateli. Tyto cíle mohou vyplynout přímo z formulace poslání,

²² JAKUBÍKOVÁ, Hana. *Strategický marketing*. Praha : Nakladatelství VŠE, 2005. ISBN 80-245-0902-4.

²³ HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. rozš. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2003. ISBN 80-247-0447-1.

nebo mohou být považovány za pomocný nástroj zvolený pro naplnění základního poslání firmy. Za jejich stanovení nese odpovědnost vrcholové vedení firmy.²⁴

Podle Synka (2002, s. 64) se podnikové cíle třídí dle různých kategorií:

- Pořadí jejich významu: primární, dílčí a mezi-cíle;
- Velikosti cíle: neomezené a omezené; maximalistické a minimalistické;
- Časového hlediska: krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé; trvalé a přechodné; statické a dynamické;
- Vztahu mezi cíli: komplementární, konkurenční, protikladné, indiferentní (plnění jednoho nemá vliv na ostatní);
- Podle obsahu cíle: ekonomické – výkonové (obrat, podíl na trhu, objem výroby); finanční (vlastní kapitál, cizí kapitál, likvidita, výše pohledávek); výsledkové (výnosy, náklady, zisk, rentabilita, produktivita); technické; sociální (vytváření pracovních míst, ochrana životního prostředí, placení daní)

Cíle by se měly vyznačovat určitými znaky, které můžeme vyjádřit pravidlem SMART:²⁵

Specific – cíle specifikované v množství, čase a kvalitě

Measurable – měřitelné

Aligned – akceptovatelné

Realistic – reálné

Timed - sledovatelné

Při stanovování cílů je důležité mít na paměti maximální konkretizaci daného cíle, jeho měřitelnost, reálnou proveditelnost a odhodlání a motivaci zaměstnanců k jeho splnění. Po splnění cíle je pak třeba se ptát, kolik jeho dosažení stálo, na kolik je v daném čase a situaci vůbec dosažení tohoto cíle důležité a samozřejmě nezbytné v každém případě za dosažení cíle odměnit zaměstnance, kteří se na jeho plnění podíleli.

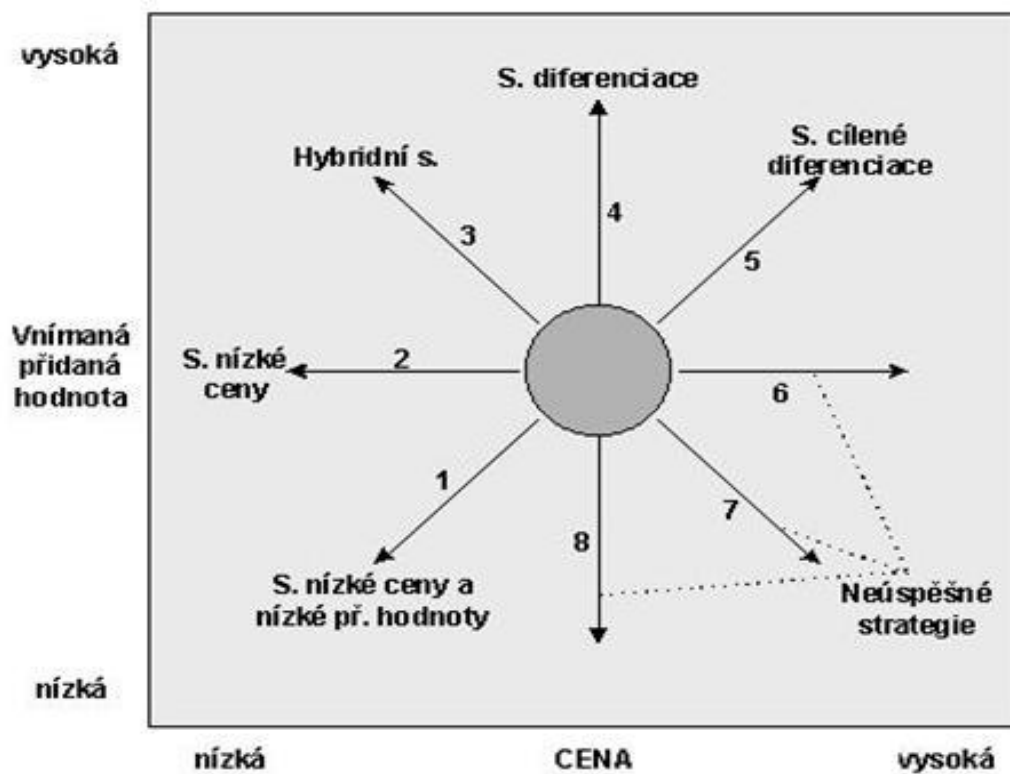
²⁴ JAKUBÍKOVÁ, Hana. *Strategický marketing*. Praha : Nakladatelství VŠE, 2005. ISBN 80-245-0902-4.

²⁵ *Definice cílů* [online]. [cit. 2010-03-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessvize.cz/planovani/smart-aneb-jak-definovat-cile?Itemid=97>>.

3.1.4 Strategie

Cílem strategie je nalézt v odvětví postavení, ve kterém může firma nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch a nalézt tak cestu k dalšímu zlepšování v oblasti efektivity a rentability.²⁶

Strategie určuje způsob, jak dosáhnout stanovených cílů firmy. Je to volba strategického směru, který je obecně platný pro celý podnik. Základní postupy mohou být určeny prostřednictvím tzv. generických strategií, které navrhl Michael E. Porter. Porter vychází z toho, že zákazník si vybere ze stejně dostupných produktů či služeb ty, jejichž cena je nižší nebo ty, jejichž vnímaná přidaná hodnota je větší než u konkurenčních produktů či služeb. Podle těchto kritérií Porter rozděluje strategie tak, jak je uvádí následující obrázek (Obr. 3).²⁷



Obr. 3. Generické konkurenční strategie dle Portera

²⁶ SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha : C.H.Beck, 2000. ISBN 80-717-9422-8.

²⁷ *Strategie* [online]. [cit. 2010-03-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.strateg.cz/Strategie.html>>

Cenové strategie (strategie nízké ceny a nízké přidané hodnoty, strategie nízké ceny) jsou úspěšné v případě, že si podnik udržuje vůdčí postavení v nízkých nákladech.

Hybridní strategii využije podnik, potřebuje-li umístit na trhu větší objem produkce, chce-li vstoupit na nový, konkurencí obsazený, trh či tržní segment citlivě reaguje jak na kvalitu, tak i na cenu.

V rámci strategie diferenciaci podnik staví na jedinečnosti produktu (služby) či na jeho vnímané a budované image. Podmínkou úspěšnosti strategie je podrobná znalost zákazníka, potřeb, které jsou pro zákazníka důležité, znalost konkurentů, produktu a obtížnost napodobení produktu ze strany konkurence.

Strategie cílené diferenciaci předpokládá zaměření na konkrétní tržní segment, který je ochoten za vyšší přidanou hodnotu zaplatit vyšší cenu.

Ostatní uvedené strategie pravděpodobně povedou k neúspěchu podniku.

Mezi úspěšné strategie tedy patří strategie vedoucího postavení v nákladech, strategie diferenciaci a cílená (fokus) strategie, kterou rozdělujeme na dvě varianty. První z nich je zaměřena na náklady (hybridní strategie) a druhá na diferenciaci (strategie cílené diferenciaci).²⁸

Lze tak v podstatě rozlišovat mezi třemi základními druhy strategie podniku, jak se odlišit od své konkurence.²⁹

- Prvenství v celkových nákladech - jedná se o strategii, kdy podnik hlídá své náklady a snaží se je udržet na co nejnižší úrovni oproti své konkurenci. Tato strategie však vyžaduje značný relativní podíl na trhu nebo tomu podobné přednosti, jako například výhodný přístup k surovinám.
- Diferenciaci - podnik vyrábí nebo nabízí službu, která je v odvětví považována za jedinečnou. Firma se od ostatních podniků odlišuje výjimečným designem, technologií, servisem. Jedná se však o poměrně nákladnou činnost, která je rychle konkurencí napodobována.

²⁸ Strategie [online]. [cit. 2010-03-10]. Dostupný z WWW: <http://www.strateg.cz/Strategie.html>.

²⁹ PORTER, Michal, E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

- Soustředění pozornosti - firma se soustředí jen na vybraný segment v daném odvětví a snaží se mu co nejlépe vyhovět. Jedná se o kombinaci předešlých přístupů, které se však týká jen vybraného segmentu, tedy ne celého odvětví.

Podle Jakubíkové (2008, s. 29) je důležité před tvorbou strategie rozlišit rozdíly mezi firemní strategií, podnikatelskou strategií a marketingovou strategií. Viz obr.2

- Firemní strategie vymezuje rozsah firmy ve smyslu odvětví a trhů, ve kterých společnost působí. Strategie zahrnuje rozhodnutí o diverzifikaci, akvizicích, založení nových společností nebo o rozmístění zdrojů mezi jednotlivými obory podnikání.
- Podnikatelská strategie se zaměřuje na působení firmy uvnitř celého odvětví nebo trhu a rozhoduje o získání konkurenční výhody nad svými konkurenty.
- Marketingová strategie je rozhodnutím vrcholového managementu firmy o tom, jak, kdy a kde konkurovat. Definuje strategický směr, alokaci zdrojů, nese odpovědnost za informování tvůrců strategií na úrovni firmy o vnějších změnách trhu, které mohou znamenat pro firmu jak příležitosti tak i hrozby.



Obr. 4. Rozdíly mezi firemní, podnikatelskou a marketingovou strategií (zdroj: Jakubíková, 2005)

Výběr nejvhodnější strategie

Na základě scénářů budoucího vývoje jsou vedením podniku zpracovány různé varianty strategií. Doporučuje se zpracovat minimálně tři varianty odpovídající optimistickému, realistickému a pesimistickému pohledu na budoucnost. Varianty by měly být zpracovány

tak, aby v případě potřeby mohl podnik přejít s co nejmenšími problémy na jinou variantu strategie.³⁰

Prostřednictvím předem definovaných kritérií management varianty vyhodnotí a vybere pro podnik nejvhodnější strategii. Kriteria by měla hodnotit, zda-li strategie:

- odpovídá výsledkům strategické analýzy, tj. zda-li využívá specifické přednosti firmy, překonává hrozby a slabé stránky, a je-li v souladu s posláním podniku a jeho cíli
- může být realizována z hlediska potřebných zdrojů, požadované úrovně firmy a možného dosažení plánované tržní pozice
- je přijatelná pro vlastníky s ohledem na výkon podniku, pro věřitele s ohledem na finanční riziko, pro management a zaměstnance s ohledem na jejich představy o podniku, pro dodavatele, pro zákazníky a externí okolí podniku

Důležitým kritériem je i výsledek ekonomického hodnocení strategie, který vychází ze simulačních výpočtů rozvahy, výsledovky, cash-flow a základních poměrových ukazatelů finanční analýzy, mezi něž například patří likvidita, rentabilita, zadluženost či aktivita.³¹

3.2 Strategická situační analýza

Strategická analýza zahrnuje analýzu vnějšího prostředí firmy, analýzu konkurence a analýzu vnitřních zdrojů a schopností každé firmy. Účelem strategické analýzy je získat inputy pro proces strategického řízení.³²

3.2.1 SWOT analýza

SWOT analýza je nazvána podle počátečních písmen anglických slov S – strengths (síly), W - weakness (slabosti), O – opportunities (příležitosti) a T – threats (hrozby). Teoretickým základem této analýzy je posouzení vlivů přicházejících z vnějšího a vnitřního prostředí a mající podobu silných a slabých stránek a budoucích příležitostí a hrozeb. Je základním nástrojem situační analýzy, která následně slouží k vypracování strategie i vlast-

³⁰ HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. rozš. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2003. ISBN 80-247-0447-1.

³¹ *Strategie* [online]. [cit. 2010-03-10]. Dostupný z WWW: <http://www.strateg.cz/Strategie.html>.

³² KOŠTAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2002. ISBN 8072266578.

ních rozvojových programů. Analýza je rozdělena do dvou oblastí: analýza vnějšího prostředí, nebo-li příležitosti a ohrožení, a analýza vnitřního prostředí, nebo-li slabých a silných stránek.³³

- a) analýza vnějšího prostředí – jedná se o nekontrolovatelné faktory (ekonomické, politické, legislativní, kulturní, technologické a jiné prostředí), tato analýza poskytuje informace pro uplatnění strategických aktivit a identifikaci možných rizik a ohrožení, dále se z ní získávají informace ke zlepšení činnosti
- b) analýza vnitřního prostředí – jedná se o analýzu slabých a silných stránek, které je nutno dále rozvíjet, popřípadě vylepšovat, aby se z nich získal co největší užitek

O – T analýza

Rozbor vnějších činitelů, které představují příležitosti a ohrožení dalšího rozvoje firmy.

Příležitosti – současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům firmy. Příznivé podmínky mohou obsahovat změny v zákonech, které zvýší konkurenceschopnost organizace, rostoucí počet spotřebitelů, uvedení nových technologií, které může firma snadněji využívat atd. Příležitosti by neměli být posuzovány pouze ve světle současných podmínek, ale i z hlediska dlouhodobých efektů firemních aktivit.

Hrozby – jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé firemním nebo budoucím výstupům. Nepříznivé podmínky mohou obsahovat vstup silného konkurenta na trh, pokles počtu spotřebitelů, změna legislativních zařízení, které ztíží firemní schopnost konkurovat.³⁴

S – W analýza

Hodnocení vlivu vnějších činitelů, prováděné se záměrem stanovit cíle firmy, musí být doplněno rozbohem vnitřních činitelů. Tato analýza spočívá v přesném vymezení silných a slabých míst firmy. Výsledky ovlivňují další rozhodovací procesy spojené s řízením marketingové činnosti (stanovení cílů, rozmístění zdrojů a každodenní činnost podniku).

³³ JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing měst a obcí. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-750-8.

³⁴ ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky II*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 2003. ISBN 80-858-3987-3

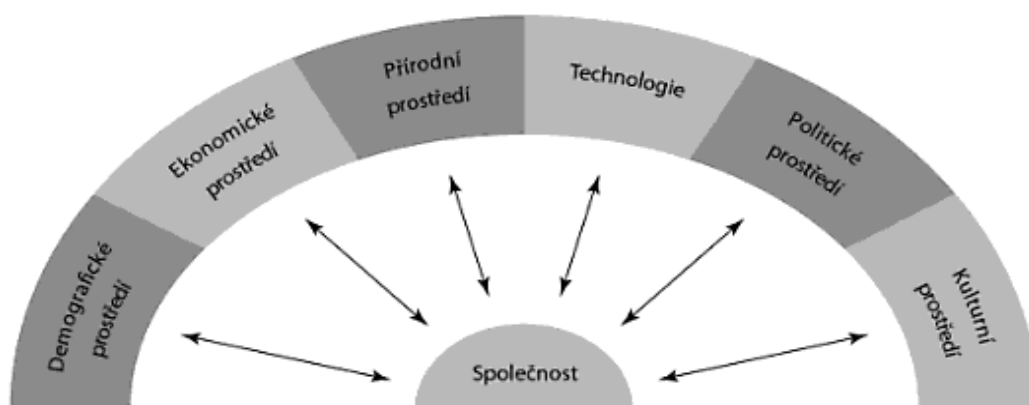
Přednosti – pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují firmě získat převahu nad konkurenty. Firemní předností je jasná kompetence, zdroj nebo schopnost, která umožňuje firmě získat konkurenční výhodu na trhu. Přístup ke kvalitnějším materiálům, dobré finanční vztahy, silný image, vlastnictví patentů, rozsáhlé distribuční kanály jsou všechno přednosti, kterými může firma předstihnout konkurenty.

Nedostatky – negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší firemní výkonnosti. Nedostatkem může být absence nebo chyba v rozvoji nezbytných zdrojů nebo schopností.³⁵

3.2.2 Analýza podnikatelského makroprostředí

Analýza makroprostředí podniku umožňuje managementu uvědomit si především vazby a souvislosti mezi jednotlivými působícími faktory, a v neposlední řadě i příležitosti a hrozby, na které by se měl podnik zaměřit. Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena na odhalení vývojových trendů, a měla by pomoci odhadnout budoucí vývoj. K základním faktorům prostředí ovlivňující firmu patří média, vláda, přírodní podmínky, konkurenti, dodavatel atp.

Základem analýzy prostředí podnikání je PEST analýza, tj. analýza politického, právního, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického prostředí, ve kterém se firma nachází (Obr. 5).³⁶



Obr. 5. Síly ovlivňující makroprostředí firmy (Zdroj: Kotler, *Moderní marketing*, 2007)

³⁵ WILSON, Richard, GILLIGAN, Colin. *Strategic Marketing Management*. 3rd ed. London : Oxford, 2005.

Politické a právní prostředí

V rámci analýzy politického a právního prostředí jsou obvykle zkoumány tyto faktory: politický systém, politická stabilita, členství dané země v regionálních integračních seskupeních a její politické vazby na další státy, vztah k zahraničním firmám, korupční prostředí a snaha vládní garnitury s tímto jevem bojovat, postavení odborů ve společnosti, právní úprava podnikání zahraničních subjektů, a další.

Ekonomické prostředí

V rámci ekonomického prostředí je analyzována hospodářská politika vlády, zejména její zahraničněobchodní politika, kurzová politika a politika ve vztahu k zahraničním investořům, i základní makroekonomické ukazatele a jejich vývoj. K nejčastěji analyzovaným makroekonomickým ukazatelům patří vývoj HDP na obyvatele, míra inflace, míra nezaměstnanosti, tempa růstu HDP, reálné směnné relace, vývoj investic, vývoj platební bilance, ale i demografické ukazatele, jako např. počet obyvatel, průměrná délka života, profesní a vzdělanostní struktura, analýza životní úrovně a spotřeby, atd.

Sociální a kulturní prostředí

Sociální a kulturní prostředí jsou významnými faktory, které odlišují tuzemský marketing od marketingu mezinárodního. Některé kulturní vlivy se projevují v chování spotřebitele. Kultura se lidé učí, přenáší se z generace na generaci, je sdílená, jednotlivé kultury se od sebe liší a podléhá změnám v čase a působení vnitřních a vnějších vlivů.

Nejviditelnějším prvkem kultury je jazyk. Významným projevem kulturních odlišností je i neverbální komunikace, u které může docházet k nedorozumění mezi jednotlivými kulturami, protože stejný neverbální signál může mít rozdílný nebo i opačný význam. Dalšími rozdíly mezi kulturami jsou např. oblékání, stravovací návyky nebo vztah k osobní hygieně.³⁷

³⁶ MACHKOVÁ, Hana, a kol. *Mezinárodní marketing*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1678-X.

³⁷ MACHKOVÁ, Hana, a kol. *Mezinárodní marketing*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1678-X.

Kultura má vliv zejména na:

- míru otevřenosti společnosti a její sklon k individualismu: na základě míry otevřenosti společnosti se země dělí na země s otevřenou a země s uzavřenou kulturou
- hierarchii potřeb
- hodnotovou orientaci: hodnoty jsou skutečnosti materiální nebo nemateriální povahy, které považuje dané společenství za důležité a o jejich dosažení usiluje. Různé kultury uznávají rozdílné základní hodnoty
- instituce, které ovlivňují rámec spotřebního chování, například zákony, rodina, náboženské instituce
- společenské konvence, životní návyky a zvyklosti a některé osobnostní faktory chování spotřebitelů

Technologické prostředí

Technologické prostředí poskytuje údaje o technické vyspělosti země a o možnosti využití jejího vědecko-výzkumného potenciálu. Tyto faktory představují inovační potenciál země, tempo technologických změn. Důležitými údaji jsou například výdaje na výzkum a vývoj, počet mezinárodních patentů, vybavenost výpočetní technikou a další. Pro oblast silniční dopravy je důležitá hustota a kvalita infrastruktury, zejména dálnic a silnic.³⁸

3.2.3 Analýza podnikatelského mikroprostředí

Analýza mikroprostředí většinou začíná analýzou odvětví, v rámci něhož podnik soutěží s ostatními konkurenty. Povinností managementu je uvědomit si atraktivitu odvětví, působící konkurenční síly a klíčové faktory úspěchu.

Prvním krokem analýzy je vymezení odvětví a definice jeho základních charakteristik, mezi které patří například velikost trhu, geografický rozsah konkurence, růst trhu, fáze v životním cyklu, počet konkurentů a jejich relativní velikost, počet a velikost zákazníků, stupeň vertikální integrace, vstupní a výstupní bariéry, tempo změn technologie, výrobní inovace, nároky na kapitál, diferenciací výrobku a míra hospodárnosti. Na základě uvedených charakteristik je možné rozhodnout o struktuře a fázi životního cyklu odvětví, v němž prochází každé odvětví podobně jako například výrobek, rozlišuje se fáze vzniku, růstu,

³⁸ SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav, a kol. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

ustálení, dozrání a úpadku. Pro formulaci správné strategie je velmi podstatné analyzovat hybné změnotvorné síly, což zahrnuje nejen jejich identifikaci, ale i odhad jejich dopadu na odvětví.

Za nejvýznamnější hybnou sílu se považuje poptávka, jelikož určuje míru růstu odvětví, a proto by její analýze měla být věnována velká pozornost. Management by měl analyzovat faktory ovlivňující poptávku a rozdělit je podle toho, zda je může podnik ovlivnit či nikoli. Dále by měl odhadnout i velikost celkové cílené poptávky pro každou skupinu produktů.

Další významnou hybnou silou jsou zákazníci a jejich způsoby užívání produktu. Management by měl rozdělit zákazníky do cílových skupin podle jejich potřeb a způsobu používání produktu. Každá skupina by měla být charakterizována základními vlastnostmi, mezi které patří například charakteristiky demografické, sociálně-ekonomické apod.

Zákaznické skupiny by měl management rozčlenit především podle jejich důležitosti. Důležitější jsou ti zákazníci, se kterými obchoduje podnik přímo. U každé zákaznické skupiny určí management její potřeby a shrne je podle důležitosti do přehledné tabulky. Následně provede jejich analýzu s ohledem na význam potřeb podle mínění zákazníků a míry jejich uspokojení ze strany podniku. Výsledkem další analýzy, která úzce navazuje na analýzu zákazníků, by mělo být určení regionů, ve kterých budou produkty podniku nabízeny.

Další analýza by měla být věnována konkurenčním silám působícím v odvětví. Aby management získal poměrně věrný obraz konkurenčního prostředí, doporučuje se využít model pěti sil Michaela E. Portera (Obr. 6). V tomto modelu je konkurence funkcí pěti sil zahrnující konkurenční síly a vyplývající z:

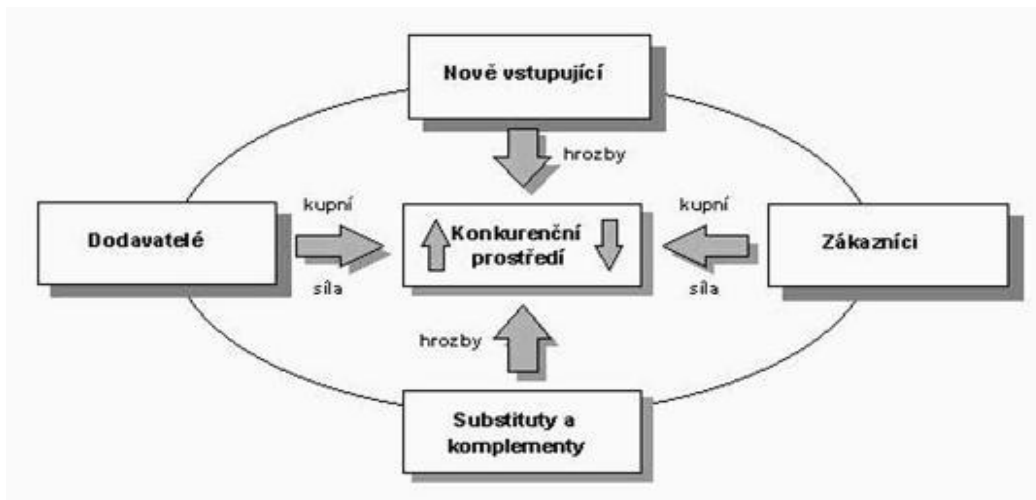
Rivalita mezi konkurenčními podniky - rivalita mezi existujícími podniky je výsledkem snahy jednotlivých podniků vylepšit si své tržní postavení

Hrozby substitučních výrobků podniků v jiných odvětvích- čím snadněji je možné nahradit vyráběné produkty substituty, tím méně atraktivní je dané odvětví

Hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví - ovlivněna zejména úsporami z rozsahu, kapitálovou náročností, stupněm diferenciací výrobků, nákladovým znevýhodněním souvisejícím s velikostí podniku, přístupem k distribučním kanálům a také vládní politikou

Vyjednávací pozice kupujících – odběratelé mohou výrazným způsobem ovlivňovat ziskovost odvětví tlakem na cenu nebo kvalitu produkce odvětví

Vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů- obdobně jako odběratelé mohou dodavatelé měnit a ovlivňovat cenu a kvalitu dodávaných surovin nebo produktů



Obr. 6. Porterův model pěti sil (Zdroj: Kovář, Strategický management)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA FIRMY ZSTUDIO

4.1 Popis firmy

Z STUDIO vzniklo v roce 1995 jako společnost s ručením omezeným a má jediného společníka, pana Ing. Ondřeje Zárubu. Výše základního kapitálu společnosti zapsaného do obchodního rejstříku je 100 000 Kč, jelikož v době založení společnosti stačila tato částka vkladu. Společnost má 2 jednatele, jsou jimi Ing. Ondřej Záruba a Ing. Radko Severin. Každý z nich je oprávněn jednat jménem společnosti samostatně. V roce 2005 byla založena dceřiná společnost se sídlem v Nizozemí.

Mezi hlavní předměty podnikání patří polygrafická výroba, grafické práce a překladatelská činnost. Z STUDIO nabízí kompletní řešení výroby manuálů ke značkovým výrobkům. Manuál dotváří celek produktu a reprezentuje výrobce, proto firma dbá na kvalitu zpracování i odbornost s důrazem na vizuální stránku a správnost obsahu.

Z STUDIO zajišťuje jazykové překlady odborných textů ze širokého spektra oborů v požadované jazykové kombinaci, grafickou úpravu, předtiskovou přípravu, tisk a distribuci do celé Evropy. Připravuje návody, technickou dokumentaci, reklamní letáky, katalogy a další tiskoviny.

Z STUDIO, spol. s r.o. bylo vyhlášeno nejlepším dodavatelem roku 2007 a oceněno cenou Celestica TCOO Supplier Award 2007. V rámci vyhlášení se hodnotili dodavatelské činnosti: Kvalita, cena, flexibilita, technické vybavení, služby a dodací lhůty.

Mezi jednotlivé kroky činností patří:

Překlady

Z STUDIO má ve své databázi přes 300 aktivních překladatelů, ze všech různých koutů světa. Tuto databázi tvoří lidé z různých oborů a díky tomu je Z STUDIO schopno zajistit překlad téměř všech odborných textů, např. ekonomických a technických. Tyto hotové překlady podléhají korektuře, kterou firma zhotovuje ve spolupráci s profesionálními odborníky ze širokého spektra oborů. Firma běžně zajišťuje překlady z jazyků nejen celé EU, ale i ostatních světových jazyků. Překážkou pro ni nejsou ani v Evropě nezvyklé jazykové mutace. Mezi hlavní zakázky patří návody, odborné publikace a technicky zaměřené dokumentace, ale taky různé marketingové katalogy a prospekty.

Grafika

Grafické oddělení přímo navazuje na překladové, protože zde se tyto překlady dále upravují a zpracovávají do různých grafických podob. Z STUDIO disponuje moderně vybaveným studiem a výkonným týmem pracovníků, které čítá 20 osob a je schopno zpracovat jakýkoliv materiál z celého světa. V grafickém studiu se realizuje nejen sazba návodů a technické dokumentace, ale i kreativní zakázky a zpracovávají se marketingové i reklamní materiály: návrhy tiskovin, logomanuály, katalogy, barevné publikace, plakáty, letáky, hlavičkové papíry, vizitky a pozvánky.

Tisk

Firma nabízí veškeré tiskové práce v černobílé i barevné podobě (CMYK). Její vlastní moderní technologie umožňuje rychlejší a levnější tisk i možnost malých nákladů. V loňském roce firma Z STUDIO zakoupila moderní 8 barevnou tiskárnu, a stala se jako jediná v ČR majitelem tohoto stroje, čímž opět navýšila své kapacity. Vzhledem k současnému vyspělému technickému zázemí, flexibilitě a rozumné cenové politice, tiskne nejenom pro firmy z ČR, ale i ze zahraničí. Realizuje zakázky od 1 kusu až po tisícová množství.

Doprava

Součástí služeb je dodání výrobků na místo určení s ohledem na povahu zakázky (termín, množství). Dodání výrobků až k zákazníkovi zajišťuje firma vlastní dopravou nebo ve spolupráci s českými a evropskými dopravci.

4.1.1 Organizační struktura

V současné době má firma zhruba 150 kvalifikovaných zaměstnanců, z toho 90 je zaměstnáno ve výrobě.

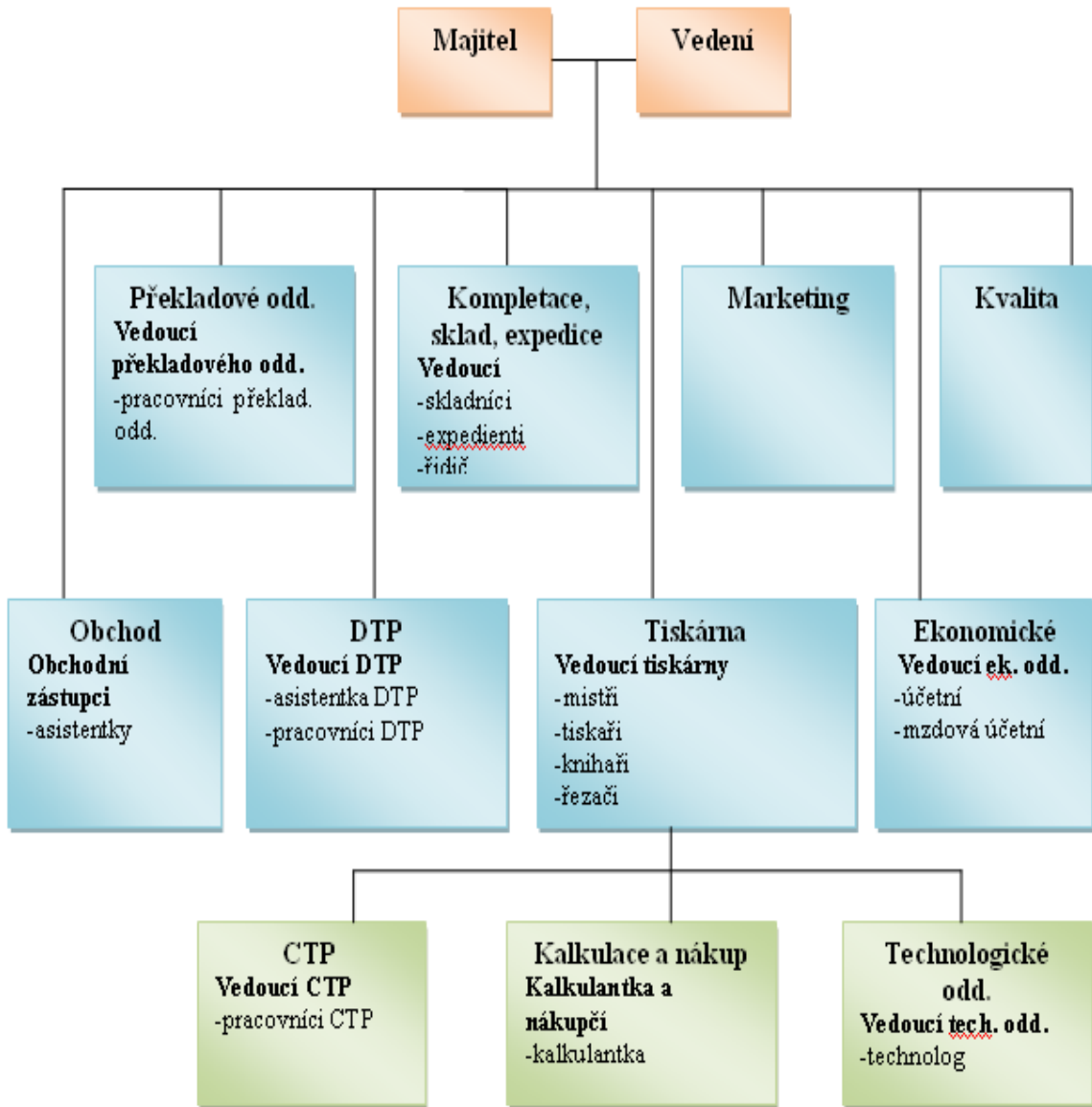
Ve firmě je nastavena podniková hierarchie dle organizačního modulu. Důraz je především kladen na vysokou specializaci pracovníků pracujících v jednotlivých divizích (Obr. 7).

Organizační struktura společnosti je uspořádána ve funkcionální konstrukci. V čele společnosti je vrcholový management – ředitel společnosti a majitel jako jednatel. Pod vliv tohoto vrcholového managementu spadají jednotlivá oddělení:

- Obchodní oddělení – vedoucím obchodního oddělení je obchodník, jemu podřízené jsou jeho asistentky. Obchodník hledá a oslovuje nové zákazníky, sleduje průběh zakázky, vyřizuje zpětnou vazbu obchodníka, jeho spokojenost či stížnosti.

- Překladové oddělení – pracovníky překladového oddělení, tzv. projektové manažery má pod sebou vedoucí překladového odd., který samozřejmě řídí celý chod oddělení, komunikuje s vedoucími pracovníky jiných oddělení, obzvláště s obchodníky. Na projektových manažerech je výběr překladatelů, komunikují s nimi a zadávají jim překlady. Jsou zodpovědní za vytváření projektů pro překlad v softwaru, kde pak překlad po vyhotovení kontrolují.
- DTP – vedoucí DTP má na starosti celý chod svého oddělení, komunikuje jak s pracovníky překladového oddělení, kteří dodávají překlady určené k sazbě katalogů nebo návodů, tak s obchodními asistentkami, se kterými je nutné domluvit termín vyhotovení či vyřešit problémy s dodanými daty od zákazníka.
- Tiskárna – k tomuto oddělení ještě spadá technologické oddělení, CTP a oddělení kalkulace a nákupu. Technologové rozhodují o technologii tisku dle stanovených požadavků na výsledný produkt, mají na starosti vyřazení na tiskový arch podle specifikace plánovaného tiskařského stroje a použitého materiálu, posléze zadávají na CTP tvorbu kovolistů. Pracovníci CTP oddělení připravují zakázky na tisk, musí vysvítit kovolisty, provést tiskovou montáž, dále pak montážní archy archivovat, pokud zjistí jakoukoli nesrovnalost, práci pozastaví a informují o tom obchodníka. Komunikují s technologií a hlavně s pracovníky tiskárny a digitisku. Nákupčí komunikuje s dodavateli, nakupuje materiál, tvoří cenové kalkulace pro obchod, zajišťuje kooperaci ve spolupráci s technologem a vedoucím tiskárny. Hlavním úkolem vedoucího tiskárny je sestavení operativního plánu produkce, tedy kdy, která zakázka půjde do tisku, dále pak má povinnost dohlížet nad termíny plnění a zajišťuje vstupní kontrolu materiálů.
- Kompletace, skladování, expedice – vedoucí skladu a expedice komunikuje s dodavateli nebo s expedičními firmami. Pracovníci na kompletaci balí dockity, tzn. do plastického sáčku kompletují dohromady tiskové návody a CD a opatřují štítkem s číslem.
- Marketingové oddělení – marketingový pracovník provádí sběr, analýzu a prezentaci marketingových informací, navrhuje marketingovou strategii, navrhuje a vede reklamní kampaně, dohlíží nad problematikou internetového marketingu a vyhledává nové příležitosti
- Oddělení kvality – pracovníci kvality zodpovídají za tvorbu kontrolních plánů, pracovních postupů a předpisů kvality, pořádají školení zaměstnanců.

- Ekonomické a personální oddělení - zajišťuje plánování a analýzu, finanční účetnictví a mzdovou účtárnu.



Obr. 7. Organizační struktura (zdroj: vlastní zpracování)

4.1.2 Vize a cíle

Vize vyjadřuje to, čím by podnik měl být, jaké potřeby a jakými výrobky bude firma uspokojovat své zákazníky a měly by být zaměřeny do budoucnosti. Z STUDIO má vizi stát se dynamickým rozvíjejícím se podnikem, který zůstane samostatným, likvidním a bude úspěšný jak na domácím tak i na světovém trhu. Stane se silnou a známou společností, která bude přinášet nejkvalitnější jazykové, grafické i tiskařské služby na trhu.

Podnikové cíle jsou konkrétnějším vyjádřením poslání podniku. Cíle charakterizují, čeho se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím sebe a svých činností a měly by směřovat k maximalizaci bohatství vlastníků podniku. Cíle podniku jsou významným pomocníkem při její formulaci a tvoří hlavní součást obsahu strategie.

Z STUDIO si stanovilo tyto cíle:

- hlavním cílem společnosti je dodávat výrobky a služby v kvalitě, která naplňuje očekávání zákazníka
- dále vytvoření obratu ve výši min. 250 mil. Kč
- zavedení intranetu s cílem zvýšit informovanost zaměstnanců firmy
- nepřekročení reklamací 0,2 %
- modernizace a nákup nových tiskařských strojů
- rozšíření informačního systému o on-line hodnocení zakázek odběratelem
- důslednou prevencí šetřit přírodní zdroje a předcházet rizikům znečištění životního prostředí
- snižovat produkci nebezpečných odpadů- sledovat vývojové trendy v oblasti chemických látek používaných v polygrafii se snahou o nahrazení škodlivých látek
- zdokonalovat zavedený systém jakosti dle norem řady ISO

4.2 SWOT analýza

Mezi velmi účinný nástroj pro vyhodnocení pozice dané firmy na cílovém trhu je analýza SWOT. Tak jako pro každou jinou prosperující firmu, je i pro firmu Z STUDIO velmi důležitá SWOT analýza jejího mikro a makroprostředí.

V následujících bodech je shrnutí závěrů, které vyplývají z mého vnitropodnikového pohledu.

4.2.1 Silné stránky

- orientace na zákazníka
- kombinace všech 4 služeb v Z STUDIU (překlad, grafika, tisk a distribuce) poskytuje kompletní servis nutný pro výrobu návodů.
- urgentní zakázky do 24 hodin
- kvalitní služby – technické poradenství, rychlé vyřízení reklamací
- dobré technické zázemí - moderní technologii CTP, moderní ofsetové stroje Heidelberg a digitální systémy RICOH
- dobré postavení firmy na trhu
- proniknutí na zahraniční trhy
- certifikáty ISO 9001 a ISO 14001
- interní komunikace a vztahy na pracovišti
- dobré vztahy s odběrateli
- uznávaná vůdčí pozice na trhu díky čtyřem službám pod jednou střechou – 4 v 1
- schopní řídicí pracovníci podniku
- nové oddělení tvorby návodů a manuálů
- výhodná strategická pozice
- kromě sídla společnosti dceřiná společnost v Nizozemí
- spokojenost zákazníků
- aplikace nových technologií a rozšiřování sortimentu služeb
- vysoká produkce po celý rok
- získávání nových strategických partnerů

4.2.2 Slabé stránky

- malé zkušenosti nově vybudovaného marketingového oddělení
- relativně velká fluktuace zaměstnanců
- nejasný strategický záměr
- nevyužité kapacity
- vysoké náklady ve srovnání s konkurenty

4.2.3 Příležitosti

- nové trhy

- chyby konkurence

4.2.4 Hrozby

- silná konkurence v odvětví
- cenová válka s konkurencí
- zásahy do ekonomiky ze strany státu
- konkurence ze strany cizích výrobců s nižšími náklady
- pomalý růst trhu
- nepříznivý ekonomický vývoj

4.2.5 Výsledek SWOT analýzy

Z analýzy vyplývá, že ve firmě Z STUDIO převažují silné stránky nad těmi slabými. Mezi ty nejsilnější stránky patří zejména kombinace všech 4 služeb, urgentní zakázky do 24 hodin, orientace na zákazníka, dobré technické zázemí - moderní technologii CTP, moderní ofsetové stroje Heidelberg a digitální systémy RICOH, dobré postavení firmy na trhu. Velkou váhu má také pozice, kterou si firma vybuodovala na zahraničním trhu. Čím dál tím větší váhu si získává držení certifikátů, a nejedná se pouze certifikáty ISO 9001 a ISO 14001, které se stávají standardem dobrých firem, ale také ocenění, které Z STUDIO získalo za kvalitu, preciznost a včasnost zpracování návodů, manuálů, odborných překladů, technických překladů a kompletaci zákaznických balíčků.

Marketing se ve firmě teprve vyvíjí, protože se tohle oddělení vybuodovalo nedávno. Měl by se klást důraz na školení marketingových pracovníků k získání nových zkušeností, jelikož komunikace společnosti je velmi důležitým nástrojem pro rozvoj podnikání a proniknutí na nové trhy. Existuje několik možností jak prezentovat společnost, od nejrůznějších letáků, brožur, prospektů, po prezentaci na internetových stránkách či aktivní účast na veletrzích státních či zahraničních.

Nevýhodou firmy jsou větší náklady na tisk než konkurence, protože některé druhy tisků si Z STUDIO není schopno vyprodukovat samo a musí některé speciální zakázky zadávat u partnerských firem, což zvyšuje náklady na tisk.

4.3 Analýza mikroprostředí firmy

Porterův model pěti konkurenčních sil je nejrozšířenější technikou konkurenční analýzy, ve které jde o 5 základních sil, jež působí na každé odvětví a určuje v něm rozsah soutěživosti.

4.3.1 Konkurenční rivalita

Konkurenční soupeření mezi firmami působícími ve stejném odvětví může mít odlišnou formu, od vzájemné dohody až po tvrdý boj o získání postavení na trhu. Konkurenční působení může být omezené jen na jeden prvek, třeba cena, nebo také na více prvků – kvalita výrobků, reklama, obchodní úvěry.

Tato oblast je zaměřená na hodnocení konkurenčního prostředí podniků působících ve stejném odvětví a představuje pro daný podnik určitou hrozbu. Může snížit podíl na trhu nebo ohrozit vedoucí pozici.

Firma si na českém trhu stojí velmi dobře a konkurenční firma, která nabízí stejné služby, v České republice neexistuje.

Z STUDIO jako jediné v České republice nabízí veškeré služby pod jednou střechou, překlad, grafiku, tisk i dopravu až k zákazníkovi.

Oproti zahraničním firmám zase může konkurovat nízkými cenami jak překladů, tak tisku různých manuálů, katalogů a letáků.

4.3.2 Potenciální noví konkurenti

Společnost není významnou měrou ohrožena vstupem dalších firem do tohoto odvětví. Firma má dlouhou tradici a dobré jméno, poskytuje kvalitní a komplexní služby a není pravděpodobné, že by ze dne na den vznikla firma obdobného charakteru, protože Z STUDIO si tuto pozici budovalo dlouhá léta. Z STUDIO má také výborné reference od celé řady svých zákazníků, mezi které patří renomované firmy jako např. SONY, LG, Black & Decker a spousta dalších firem, které figurují na špici nejznámějších výrobců elektroniky, pracovních strojů apod.

4.3.3 Náhradní (nové) produkty

Díky široké rozmanitosti produktů a hlavně služeb, na které je firma zaměřena, a které poskytuje v ucelené řadě a ve vysoké kvalitě, je hrozba možných substitutů nízká. I když se může stát, že zákazníci přejdou z tištěných manuálů na elektronické verze na CD, vždy tu budou překlady a grafické zpracování. Firma má zaveden systém managementu jakosti, systém environmentálního managementu a systém managementu BOZP.

4.3.4 Odběratelé

Odběratelé jsou z nejrůznějších odvětví, protože firma zhotovuje návody ke sportovní elektronice, kancelářské a výpočetní technice, mobilním telefonům, lékařské elektronice, měřicím přístrojům, obráběcím strojům, stavební mechanizaci, automobilům, motocyklům, elektronickým hudebním nástrojům, fototechnice, klimatizaci, elektronickým hrám, atd.

Jelikož portfolio zákazníků - odběratelů firmy Z STUDIO je velké, a spousta zákazníků pochází z různých koutů světa, může stabilitu a počet těchto odběratelů ovlivnit např. nepříznivá ekonomická situace v určité zemi.

Výhodou tohoto širokého portfolia zákazníků může být naopak rozložení rizika na určité obory, např. pokud by se nedařilo odběratelům, kteří vyrábí výpočetní techniku, může vzrůst počet objednávek u výrobce mobilních telefonů.

4.3.5 Dodavatelé

Z STUDIO má své stále dodavatele, jelikož působí na trhu už dlouhou dobu, má výborné dodavatelské vztahy s firmami, která jim dodává tiskařské stroje a technologii na grafiku a tisk, speciální grafické papíry, luxusní a strukturované materiály.

Vzhledem k těmto dlouholetým vztahům ke svým dodavatelům má Z STUDIO také velice výhodné nákupní podmínky, což může hrát velice důležitou roli oproti konkurenci.

4.4 Výběr cílového trhu

Firma ZSTUDIO nemá své pole působnosti nějak zvlášť vyhraněné, ale přece jako svou prioritu si vybrala evropský trh, tzn. země, které jsou geograficky v blízkém okolí ČR, je zde dobrá infrastruktura pro dopravu a rozvoz produktů a služeb ZSTUDIA.

Proč Maďarsko, napadne každého. Poprvé, v roce 2008, kdy firma ZSTUDIO vstoupila na maďarský trh, se tento krok zdál poněkud riskantní, protože jak uvedu v následující kapitole, v roce 2008 se v Maďarsku začaly projevovat silné ekonomické problémy, tudíž se tento trh mohl zdát jako nezajímavý.

Trh Maďarska byl od počátku trochu složitější, nedařilo se najít toho správného a silného partnera, se kterým by firma ZSTUDIO mohla navázat dlouhodobou spoluprací, a až na pár menších kontaktů se jinak podnikání v této zemi jevílo jako neatraktivní.

Tato situace se změnila po jednání s americkou firmou Xpedx, která zajišťuje návody a balení k telefonům zn. BlackBerry. Jelikož se telefony kompletují do krabic ve fabrikách v Evropě, např. je to fabrika v Maďarsku nebo Rumunsku, pro firmu Xpedx by byla velmi nákladná doprava jejich vlastních manuálů, i z časového hlediska, a proto se rozhodli najít si partnera geograficky blíže k uvedeným fabrikám. Spolupráce s firmou Xpedx začala pár měsíců po prvním jednání a maďarský trh se stal díky jednomu velice silnému obchodnímu partneru zajímavým a výnosným byznysem.

Dalším aspektem je i fakt, že mnohé velké firmy vyrábějící např. elektroniku se díky nízkým nákladům na podnikání rozhodly přesídlit svou výrobu do Maďarska.

5 OBECNÉ PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ MAĎARSKA

5.1 Všeobecné informace o Maďarsku

Maďarsko je vnitrozemský stát sousedící s mnoha zeměmi – Slovenskem, Ukrajinou, Rumunskem, Srbskem, Chorvatskem, Slovinskem a Rakouskem. Maďarsko je členskou zemí Severoatlantické aliance (NATO), členskou zemí Evropské unie, Visegrádské skupiny a mnoha dalších mezinárodních organizací.³⁹

Maďarština se vůbec nepadobá jazykům sousedních zemí a je pouze vzdáleně příbuzná finštině a estonštině. Hlavní město Budapešť (1,7 mil. obyv.) vzniklo spojením dvou dříve samostatných měst – Budy a Peště. Leží na březích Dunaje, oplývá historickým a kulturním bohatstvím a nachází se v něm vyhlášené léčivé prameny. Druhým největším městem je v současnosti Debrecín. Nachází se na východě země nedaleko hranic s Rumunskem. Dále následuje Miskolc, které je spíše průmyslovým centrem.

Maďarsko má na svém území přístup k některým přírodním zdrojům (bauxitu, uhlí a zemnímu plynu) a má také úrodnou ornou půdu. Maďarská vína se pijí v celé Evropě. K hlavním vyváženým výrobkům patří elektrická a elektronická zařízení, stroje, potraviny a chemické látky.



Obr. 8. Mapa Maďarska

³⁹ Informace o Maďarsku [online]. [cit. 2010-03-28]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Ma%C4%8Farsko>>.

5.1.1 Ekonomická situace Maďarska

Růst maďarského hospodářství se v posledních letech pozvolna snižoval a v roce 2008 dosáhl již jen zvýšení 0,6 % oproti předchozímu roku. Jeho výkonnost hospodářství ovlivnily snahy a opatření o zlepšení vnitřní rovnováhy, a zejména vliv celosvětové finanční a hospodářské krize.

Maďarská ekonomika se v současné době nachází ve velmi vážném stavu a země se ocitla na pokraji státního bankrotu. Důsledky života na dluh negativně zasáhly všechny vrstvy obyvatel. Na běžné lidi velmi silně dopadá recese, země zažívá hromadné propouštění, znehodnocuje se maďarský forint a desítky tisíc rodin jsou neschopné splácet úvěry a hypotéky. Celkové zadlužení domácností překročilo hranici 350,- mld. Kč. Zadluženost státu se vyšplhala na astronomických 73 procent HDP, v ČR a SR je to asi 30 procent.

V první dekádě 21. století vykazovalo Maďarsko silný růst a ekonomika země byla v průměru Evropské unie. Tento růst se v roce 2006 zastavil. Jednak politickou krizí způsobenou přiznáním premiéra Ference Gyurcsánye ke lži o ekonomické situaci Maďarska. V roce 2008 dolehla na Maďarsko světová finanční krize. Následky patřily k nejhorším v Evropě, hned po Lotyšsku a Islandu. Nezaměstnanost po silném poklesu opět rostla. Problémy Maďarska odvrátili zahraniční investory zde investovat. Místní vláda problém začala řešit příliš pozdě, což situaci také neprospělo. Cizí vlastnictví a investice do maďarských firem jsou větší, s nárůstem cizích investic, tvořících víc než 23 miliard dolarů od roku 1989.

Soukromý sektor zahrnuje přes 80 % HDP. Maďarsko získá téměř jednu třetinu cizích investic přicházejících do střední Evropy. Maďarskou měnou je forint. Vláda uvažuje kvůli finanční krizi o rychlém vstupu do eurozóny, od které si slibuje zastavení ekonomického propadu a stabilní měnu.⁴⁰

Deficit státního rozpočtu činí 3,4 % GDP, po korekci 0,6 %, kterou je možno uplatnit zohledněním důchodové reformy činí deficit 2,8 % GDP, tzn. nepřekračuje limit stanovený maastrichtskými kritérii.

⁴⁰ *Informace o Maďarsku* [online]. [cit. 2010-03-28]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Ma%C4%8Farsko>>.

5.1.2 Zahraniční obchod Maďarska

V roce 2008 došlo jen k mírnému růstu maďarského zahraničního obchodu, zejména vlivem světové finanční a hospodářské krize. Vývoz vzrostl, počítáno v EUR, o 5,62 %, dovoz o 5,6 % oproti roku 2007 (Tab. 2).

Tab. 2. Vývoj zahraničního obchodu Maďarska v mil. EUR (zdroj: <http://www.businessinfo.cz>)

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Vývoz	38 096,0	44 618,0	50 051,8	58 374,4	69 004	72 838
Dovoz	42 263,3	48 533,0	52 955,9	60 338,7	69 124	72 997
Obrat	80 359,3	93 151,0	103 007,7	118 713,1	138 128	145 835
Saldo	-4 167,3	-3 915,0	-2 904,1	-1 964,3	-120	-159

Maďarsko má teritoriální strukturu zahraničního obchodu podobnou jako Česká republika. Největším obchodním partnerem Maďarska je EU, i když se po vstupu do EU v roce 2004 podíl EU na zahraničním obchodu Maďarska snižoval, po vstupu Rumunska a Bulharska do EU se vrátil k úrovni roku 2004.⁴¹

S novými členskými státy EU se Maďarsko podílí na zahraničním obchodu více než se starými členskými státy. V roce 2008 dosáhlo Maďarsko největšího aktiva v zahraničním obchodu se zeměmi EU-27, přičemž v obchodu s Rumunskem má Maďarsko jedno z největších aktiv, přes 1,36 mld. EUR.

Z jednotlivých států je nejvýznamnějším obchodním partnerem Maďarska s velkým předstihem a s 25,9 % podílem (9,52 mld. EUR) na zahraničním obchodu Německo. Další významné obchodní partnery Maďarska ukazuje níže uvedená tabulka (Tab. 3).

Z evropských zemí mimo EU jsou největšími obchodními partnery Rusko (6,5 %) a na obchodě s asijskými zeměmi se v největší míře podílí Čína.

⁴¹ *Ekonomika Maďarska* [online]. [cit. 2010-03-29]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/madarsko-zahranicni-obchod-zeme/6/1000690/>>.

Tab. 3. Obrat zahraničního obchodu Maďarska v roce 2008 podle nejdůležitějších zemí (zdroj: <http://www.businessinfo.cz>)

Pořadí	Země	Podíl%
1.	Německo	25,9
2.	Rusko	6,5
3.	Rakousko	5,5
4.	Itálie	4,8
5.	Francie	4,5
6.	Slovensko	4,1
7.	Polsko	3,9
8.	Česká republika	3,9
9.	Rumunsko	3,7
10.	Nizozemí	3,7
11.	Čína	3,4

Převážnou část maďarského vývozu činí skupina stroje a dopravní zařízení (60,5 %) a dále tradiční maďarský exportní artikl - elektronika, položky přenosové komunikační techniky, stroje k výrobě energie. Rovněž významnou exportní zbožovou skupinou jsou zpracované výrobky, zejména výrobky chemického a farmaceutického průmyslu, plastické hmoty, kovy a výrobky z nich, textilní výrobky.

Rovněž tak v dovozech tvořily největší část dovozy strojů a zařízení (podíl 48,9 %) a zpracované výrobky (31,6 %).

Objem zahraničního obchodu v r. 2008 přesáhl úroveň minulého roku o 5,58 %. Bilance zahraničního obchodu v r. 2008 vykázala pasivum 159 mil. EUR, které znamenalo zlepšení o 39,8 mil. EUR vůči r. 2007.

Největší růst nastal v exportu přírodních a průmyslových plynů (221,4 %) a v importu zpracovaného zvířecího a rostlinného tuku (129 %). Léky a zdravotní potřeby, železo a ocel, ropa a ropné výrobky, u všech těchto výrobků rostl jak dovoz, tak i vývoz.⁴²

5.1.3 Obchodní spolupráce s ČR

Maďarsko se řadí k tradičním obchodním partnerům České republiky. Je zemí, se kterou ČR dlouhodobě vykazuje v obchodní bilanci aktivní saldo. Ekonomické vztahy jsou upraveny následujícími základními dohodami:

- Dohoda o podpoře a vzájemné ochraně investic v platnosti od 25. 5. 1995
- Smlouva o zamezení dvojího zdanění v platnosti od 27. 12. 1994

Mezi hlavní dovozní komodity z ČR do Maďarska patří osobní automobily Škoda, jelikož Škoda je v Maďarsku čtvrtou nejvíce prodávanou značkou osobních vozů. Dalším hlavním dovozním artiklem je uhlí a kapalná paliva, výrobky ze železa a oceli, potraviny, barevné televizní a rozhlasové přijímače a díly k nim, chemikálie, díly a příslušenství k zařízením na automatické zpracování dat, barevné televizní obrazovky, prací prostředky, umělé hmoty, dřevotřískové desky.

Naopak vývozním artiklem do ČR jsou vznětové a zážehové motory pro osobní automobily, díly k automobilům, potraviny, výrobky ze železa a oceli, chemikálie, léčiva, spotřební elektronika a součástky, domácí chladničky, elektrické motory a polotovary z hliníku.

Vzájemná česko-maďarská obchodní výměna je pevně provázána v řadě oborů, přesto je však ještě řada oborů, které skrývají velký potenciál rozvoje vzájemné spolupráce. Jde např. o informatiku a komunikaci, biotechnologii a zdravotnický průmysl, cestovní ruch nebo průmysl životního prostředí.

Ve struktuře vývozu a dovozu v oblasti služeb převažuje doprava (příjmy 90,6 mil.EUR, výdaje 46,4 mil.EUR), cestovní ruch (příjmy 40,3 mil.EUR, výdaje 28,2 mil.EUR), finanční služby (P: 0,5 mil.EUR, V: 2,6 mil.EUR) a ostatní služby (P: 104,1 mil.EUR, V: 47,0 mil.EUR).⁴³

⁴² *Ekonomika Maďarska* [online]. [cit. 2010-03-29]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/madarsko-zahranicni-obchod-zeme/6/1000690/>>.

⁴³ Viz poznámka 42

5.1.4 Interkulturní zvláštnosti

Obchodní jednání vychází u Maďarů z evropských norem chování a jako každý národ, i Maďaři mají svá specifika, která vycházejí z historických zkušeností národa. Při obchodním jednání, která vedou Maďaři spíše neformálně, projevují velkou míru asertivity, jsou připraveni a mají promyšlenou strategii, a jsou ochotni dělat kompromisy, které mají ve variantách předem připravené.⁴⁴

Maďaři jako jednací jazyk rádi preferují svoji mateřštinu. Jsou si vědomi důležitosti cizích jazyků, bohužel znalost cizích jazyků je srovnatelná se středoevropským standardem. Pokud maďarština nemůže být jednacím jazykem ani pomocí tlumočnicka, preferují spíše angličtinu nebo v menší míře němčinu.

Maďar má dobrou znalost trhu, svých konkurentů, a zná i cenovou úroveň na trhu pro projednávané zboží, málokdy blufuje, raději logickými argumenty podpoří, proč potřebuje právě takové podmínky pro obchod. Mívá jasné představy do budoucna, jak vydobýt na trhu pro projednávané zboží odpovídající místo. Ve vytváření důvěry dominuje osobní kontakt.

Maďaři se vyjadřují stručně a jasně, často argumentují. Nedělá jim potíže mluvit o nepříjemných věcech, naopak mají za to, že to pomůže zredukovat problémy vznikající při pozdějším obchodování.

Maďaři také preferují v interpersonálních vztazích bližší kontakt. Odstup od partnera považují za projev pohrdání a nedůvěry. Toto chování může zkomplikovat i nadějně vypadající obchodní kontakty.

5.1.5 Dovozní a vývozní podmínky

Maďarsko se stejně jako ČR stalo 1.5.2004 členem EU. Tímto rozhodnutím se dovozní podmínky a celní systém přizpůsobily podmínkám v EU. Obchod tedy probíhá volně a vývozy a dovozy z Maďarska do ČR a naopak se řídí dokumenty pro vnitřní obchod v Evropské unii. Pro firmu, která je rozhodnutá vstoupit na zahraniční trh, je důležité se

⁴⁴ ŠRONĚK, Ivan. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0012-3.

seznámit s dokumenty, např. nařízení vlády, které upravují pravidla pro dovoz a vývoz zboží, na které je zapotřebí získat povolení.⁴⁵

Prodej zboží se v Maďarsku uskutečňuje pomocí rozsáhlé sítě maloobchodů, supermarketů a hypermarketů. Maloobchodníci nakupují přes velkoobchody nebo přímo od výrobců a dovozců. Dovoz spotřebního zboží z ČR je možné zrealizovat mnoha způsoby, např. dovoz přímo maďarskému prodejci, prostřednictvím obchodního zástupce nebo má firma možnost založit si v Maďarsku dceřinou společnost. Novým a rozjíždějícím se prvkem distribuce je prodej přes internet, stává se zajímavým pro firmy, které chtějí dovážet a do budoucna to bude jedna z hlavních forem dovozu.

Při přijímání maďarského občana do zaměstnaneckého poměru v obchodním zastoupení zahraničního subjektu platí pro obchodní zastoupení stejné předpisy jako pro maďarské zaměstnavatelské organizace. Povinností zaměstnavatele, jako je tomu v ČR, je nahlásit přijetí nového zaměstnance na sociální a zdravotní pojišťovnu.

5.2 Analýza podnikatelského makroprostředí Maďarska

Před konečným rozhodnutím, zda vstoupit na daný trh, by měla firma důkladně poznat specifika a problematiku daného trhu, a snížit tak riziko neúspěchu na minimum. Součástí analýzy trhu jsou údaje o jeho velikosti a růstu, míře dosahovaného zisku v odvětví, informace o úrovni nabídky, o snadnosti vstupu na trh, ale i výstupu s ohledem na finanční možnosti podniku, o současné i potenciální intenzitě konkurence, míře státní regulace, rizicích trhu, technologické náročnosti atd.

K základním nástrojům analýzy makroprostředí patří PEST analýza, tedy analýza politického a právního prostředí, ekonomického prostředí, sociálního a kulturního prostředí a nakonec analýza technologického prostředí.

Politické a právní prostředí

Při vstupu na zahraniční trh je jeden z nejvýznamnějších faktorů charakter jeho politického a právního prostředí. Stabilita politického systému a vymahatelnost práva ovlivňují zejména rozhodnutí, zda a jak vstoupit na daný trh.⁴⁶

⁴⁵ *Ekonomika Maďarska* [online]. [cit. 2010-03-29]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/madarsko-zahranicni-obchod-zeme/6/1000690/>>.

Maďarská republika je fungující demokracií se standardní vnitropolitickou situací i stranickým systémem. Maďarské politické popředí bylo postupně redukováno a dnes mu dominuje několik politických stran. Zahraniční politiku Maďarské republiky charakterizuje orientace na vyspělé západní demokracie a jejich hodnotový systém. Maďarsko je členem nejvýznamnějších mezinárodních organizací, např. WTO, ITC, OECD, NATO. A jelikož je ČR i Maďarsko členem EU, neexistují tedy mezi nimi překážky ve vzájemném obchodu.

Ekonomické prostředí

V roce 2008 došlo na maďarském trhu pracovní síly k nepříznivým změnám, které jen umocnily již tak špatnou ekonomickou situaci v maďarské republice. Začal se snižovat počet zaměstnaných. Průměrná míra nezaměstnanosti se v roce 2008 zvýšila na 7,9 %, oproti na 7,4 % v roce 2007. Míra zaměstnanosti mezi populací od 15 do 64 let se snížila o 1,2 %, na 56,7 %.

Na konci roku 2008 bylo Maďarsko vyhlášeno za nejzadluženější zemi východní Evropy, a to i přes podporu EU, která již na počátku roku 2008 podpořila Maďarsko částkou cca 25mld. dolarů, a to již v té době měla dluh u zahraničních věřitelů necelých 100 mld. dolarů. Z dlouhodobého hlediska je Maďarsko již od roku 1953 závislé na finanční podpoře od zahraničních států, takže se není co divit, že dnes je v nevládné ekonomické situaci, která je nezajímavá pro zahraniční investory.

Do roku 2008 se ekonomická situace Maďarska nejevila jako kritická, o čemž svědčí tabulka uvedená níže, ale v roce 2008 postihla celou Evropu tak zvaná „finanční krize“, která beze zbytku dolehla i na maďarský trh.

Sociální a kulturní prostředí

Jelikož Maďarsko spadá do zóny střední Evropy lze u něj předpokládat určitou shodnost v rámci hodnotového systému obyvatel, podobnosti spotřebních a nákupních zvyků, citlivost na ceny a v neposlední řadě jazykovou shodnost.

Náboženství v Maďarsku hraje důležitější roli než v ČR. K nějaké církvi či náboženské společnosti se hlásí 74,6 % obyvatelstva. Mezi významné církve patří římsko-katolická, ke

⁴⁶ MACHKOVÁ, Hana, a kol. *Mezinárodní marketing*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1678-X.

které se hlásí 51,9 % obyvatelstva, reformovaná kalvínská (15,9 %), luteránská (3,0 %) a řecko-katolická (2,6 %).

Technologické prostředí

Vzhledem k tomu, že v podnikání převažuje komunikace s klienty přes internet (reklama, nabídka aj.), je důležité znát míru užívání a dostupnosti internetu obyvateli. Míra užívání internetu domácností je v Maďarsku jen o něco nižší (48 %) než v České republice (54 %).

5.3 Rizika obchodování mezi Maďarskem a Českou republikou

Jelikož maďarská ekonomika v posledních letech vykazovala nízký růst, úrokové míry na půjčky v domácí měně jsou proto vysoké a zároveň s tím vláda omezila půjčky v zahraniční měně, tím se možnosti maďarského partnera získat volné finanční prostředky levně snížily. Pro úspěšné uzavření kontraktu obchodních případů je velice častou rozhodující otázkou právě finanční krytí.

Platební neschopnost firem v Maďarsku je výrazným problémem. Průměrná doba úhrady závazku se v roce 2008 zvýšila na cca 100 dní.

Konkurenční prostředí pro obchodní aktivity pro subjekty z ČR je náročné. Důvodem je zahraniční konkurence západních firem, které využívají výhody silného domácího finančního zázemí. Po vstupu Maďarska do EU konkurenční tlak především ze strany podnikatelů ze starých členských států na maďarský trh dále vzrostl.

6 PROJEKT VSTUPU FIRMY NA MAĎARSKÝ TRH

MaĎarský trh není pro Z STUDIO novým trhem. Už v roce 2006 se vedení firmy rozhodlo na základě blízkosti a podobnosti trhu proniknout na maĎarský trh, jelikož v něm vidělo určitý potenciál. Prvním pokusem bylo přijetí maĎarského občana jako zaměstnance – obchodníka přímo do kanceláře ve Zlíně, který měl zajistit první styk s MaĎarskem. Bohužel možná i přes vzdálenost a jeho slabé schopnosti se tento krok moc nezdařil a počet zákazníků z MaĎarska se nezvýšil. Proto bych se na následujících stránkách chtěla věnovat možným způsobům vstupů, které by firmě otevřely možnost podnikat i na maĎarském trhu.

Rozhodnutí o formě vstupu je zásadním rozhodnutím, jelikož konkrétní způsob vstupu je ovlivněn výší vstupních nákladů a kapitálovou náročností vstupu, zdroji, které má firma k dispozici, rizikovostí a výnosností nového trhu a hlavně konkurenceschopností v zahraničním prostředí. Tyto faktory, interní či externí, působí nerovnoměrně a firma musí najít takový kompromis mezi těmito faktory, aby našla vhodný způsob vstupu na trh.

Mezi hlavní faktory budu brát tyto:

- charakter produktu firmy
- dostupné zdroje firmy
- konkurence na maĎarském trhu

6.1 Charakter produktu firmy

Z STUDIO může nabídnout potenciálním maĎarským zákazníkům vše, co má ve svém portfoliu. Jelikož i podle maĎarských zákonů je povinností každého prodejce či distributora jakéhokoliv zařízení mít v příslušenství návod v maĎarském jazyce, je Z STUDIO schopno toto zařídit od překladu přes grafiku, tisk a samozřejmě dopravu. Nejsnadněji lze zákazníkům nabízet překlady a grafiku, které díky elektronické komunikaci nemají žádné další náklady navíc, než je cena samotného překladu, případně grafické práce. Takže v úvahu připadají jakékoliv typy překladů, ať už jsou to technické nebo marketingové texty, právní smlouvy, lékařské zprávy nebo další odborné texty a nemusí se vždy jednat jen o překlad z maĎarštiny do češtiny a naopak, ale také o další jazyky podle potřeb jednotlivých zákazníků.

Dalším produktem můžou být dockity. Jak už jsem se zmínila výše, dockit je soubor tiskových návoduů a CD disku, zabalený do plastického sáčku a je v příslušenství např. mobilních telefonů, dvd přehrávačů, plazmových a LCD televizí apod.

Každá společnost potřebuje pro podnikání určitou formu komunikace a reklamy. Z STUDIO může nabídnout grafické práce na letácích, brožurkách a jiných propagačních materiálech a samozřejmě také jejich tisk. Z STUDIO tedy není zaměřeno a omezeno jen na určitý obor, ale může zaujmout široký okruh potenciálních zákazníků z různých oborů, kteří potřebují ke svému podnikání návody nebo různé marketingové letáky a katalogy ke své propagaci.

6.2 Dostupné zdroje firmy

Firma už má zkušenost s pronikáním na zahraniční trh, přesněji řečeno na holandský, kde v roce 2005 založila dceřinou společnost. Tudíž má představu, kolik vytvoření pobočky stojí finančních prostředků a hlavně nemalého úsilí. Investování průniku na maďarský trh může firma financovat z vlastních zdrojů, jelikož nepůjde zde o vytvoření samostatné pobočky včetně veškerého technického zázemí jako má firma ve Zlíně, neboť nákup nových tiskařských technologií by vyšel firmu v řádu několika desítek miliónů korun a návratnost těchto investic by nebyla vůbec jistá.

6.3 Konkurence na maďarském trhu

Považuji za důležité, aby si firma zjistila své konkurenty na cílovém trhu, měla o nich povědomí a mohla případně přizpůsobit svou cenovou politiku. Konkurenci Z STUDIO můžou dělat jak firmy, které nabízí všechny služby v rámci jedné společnosti jako Z STUDIO, tak samozřejmě i překladatelské agentury, grafické studia či tiskárny zvlášť.

Seznam maďarských firem, které jsou největšími konkurenty Z STUDIA uvádím níže ve dvou tabulkách (Tab. 4 a Tab. 5).

Tab. 4. Konkurence v Maďarsku – tiskárny (zdroj: vlastní zpracování)

Firmy nabízející jen tiskové služby v odpovídající nabídce jakou má Z STUDIO
Until Kft
STEMPLI Kft.
SÓS Kft.
MONIK PRINT Kft.
Book-up Kft.
ENCOR Kft.

Tab. 5. Konkurence v Maďarsku – překladatelské agentury

(zdroj: vlastní zpracování)

Překladatelské agentury
Multi-Lingua Kft.
Aqua PR Fordítóiroda Kft.
Channel Nyelviskola
Majoros Language Solutions Bt.

6.4 Informace a podpora agentur

Pro firmu může být také při rozhodování důležitá pomoc jiných agentur, které se zabývají souhrnem informací o dané zemi a podporují tak potenciální firmy k expanzi na daný trh.

Tou nejznámější je agentura CzechTrade, která má pobočky ve 35 zemích světa a poskytuje aktuální a ověřené informace o daném trhu, mapuje obchodní činnosti a nabízí individuální služby pro úspěšný začátek vstupu na trh. Agentura pořádá různé semináře jako je např. Kurz minimum exportéra, který obsahuje přednášky o mezinárodním marketingu a marketingové komunikaci, jak může firma financovat export, jak vést obchodní vyjednávání nebo jaké zahraniční trhy jsou vhodné k expanzi, a s čím se dá úspěšně prorazit na jaký trh. Mimo těchto seminářů, kterých se firma aktivně účastní, si na internetových stránkách může firma ověřit celkovou připravenost na export díky dotazníku, který připravila agentura. Tento dotazník je přístupný online, je určen pro exportéry zboží a služeb malých

a středních podniků. Dotazník obsahuje celkem 18 otázek, které se zaměřují na cíle firmy, její finanční možnosti a celkové možnosti firmy související se vstupem na trh. Po odeslání vyplněného dotazníku se okamžitě objeví vyhodnocení s radami a doporučeními, které firmě mohou pomoci při rozhodování o exportu.⁴⁷

Dalším informačním portálem o podnikání a exportu je BusinessInfo.cz, který je pod záštitou Ministerstva průmyslu a obchodu. Portál poskytuje ucelený systém informací o podnikání na jednom dostupném místě, a je určen jak pro začínající podnikatele, zahraniční podnikatele, tak hlavně v největší míře pro exportéry a firmy s exportním potenciálem. Nalezneme zde jak novinky, akce a konkrétní obchodní příležitosti ze zahraničních trhů soustředěné z mnoha zdrojů státní a soukromé sféry, tak informace o jednotlivých zemích zpracováváné a aktualizované teritoriálními manažery. Obsahuje rozsáhlou databázi dotací z evropských fondů a ze státního rozpočtu ČR a podpory poskytované kraji a dalšími subjekty.⁴⁸

Co se týče agentur přímo v Maďarsku, doporučuji stránky agentury ITD Hungary – je to agentura pro investice a rozvoj obchodu - ITD Hungary (akciová společnost založena 1993, řízena Ministerstvem hospodářství a dopravy MR), která obsahuje veškeré informace o možnostech investování v MR.

6.5 Podpora obchodu

Obsah a forma marketingové komunikace na zahraničním trhu by měla respektovat interkulturální omezení a zvyklosti místních zákazníků. Tím se firma vyvaruje chyb, které by mohly mít negativní dopad na image společnosti. Pro firmu vstupující na nový trh je důležité investovat část kapitálu do podpory obchodu, jelikož se dostane do povědomí zákazníků a zesiluje konkurenční boj na trhu.

6.5.1 Komunikace a reklama

Média bezpochyby ovlivňují obchody, prodej a také samotné zákazníky. Reklama v médiích je důležitou součástí strategie firmy při vstupu na zahraniční trh.

⁴⁷ *Agentura CzechTrade* [online]. [cit. 2010-04-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.czechtrade.cz/o-czechtrade/>>.

⁴⁸ *BusinessInfo* [online]. [cit. 2010-04-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/>>.

Firma může využít následující možnosti reklam:

- různé billboardy a poutače umístěné na frekventovaných místech
- reklamy v novinách a časopisech, jak celostátních tak i regionálních, aby byla možnost oslovit co nejvíce potenciálních zákazníků
- TV spoty, reklama v rozhlasu – patří mezi velmi nákladný způsob, jak v oblasti přípravy, jelikož je nezbytné svěřit do rukou odborníků, tak hlavně co se týče výdajů za vysílací čas
- distribuce materiálů firmy během konání odborných podnikatelských přednášek a při cestách pracovníků firmy do zahraničí
- internet – jedna z nejrychleji se rozvíjejících forem komunikace, pro firmu důležitý nástroj na podporu marketingu, jelikož nestojí firmu takové peníze, ale dosah působnosti je zde velice rozsáhlý. Firma si vytvoří vlastní webové stránky v různých jazykových mutacích, může inzerovat své služby na mnoha inzertních serverech a hlavně v zahraničí.

6.5.2 Adresář exportérů

Jak už jsem vzpomínala výše, agentura CzechTrade vytvořila jedinečný oficiální katalog českých exportérů, který je prezentovaný na mezinárodních výstavách a veletrzích po celém světě, na internetovém portále exporters.czechtrade.cz a na stránkách zahraničních kanceláří CzechTrade.

Pokud je firma zapsána v adresáři, má to pro ni následující výhody:

- snadnější zobrazení její prezentace ve výsledcích vyhledávání přes různé internetové vyhledávače
- zápis může obsahovat kompletní informace o firmě a až 10 produktech
- agentura nabízí zajištění profesionálního překladu textu do angličtiny a dalších 5 jazyků dle výběru
- zahraniční pracovníci agentury CzechTrade používají tento adresář při obchodních jednáních a na výstavách a veletrzích, kdy zpracovávají poptávky od zahraničních zájemců a nabízí jim vhodné firmy ke spolupráci
- více než polovina návštěvníků adresáře je ze zahraničí a adresář je prezentován na internetových stránkách 200 zastupitelských úřadů ČR a 30 zahraničních kanceláří CzechTrade

Základní zápis do tohoto adresáře je bezplatný, ale velmi omezený. Obsahuje jen kontaktní údaje a oborové zařazení firmy, pak krátký popis činnosti firmy v češtině, a pokud si firma zajistí překlad sama, tak i v angličtině, němčině a ruštině.

Kompletní zápis už obsahuje rozšířené firemní informace včetně loga, kontaktních údajů a odkazu na vlastní internetové stránky, podrobný popis činnosti firmy, kontakty na konkrétní osoby, zahraniční zastoupení, informace o vývozních a zájmových teritoriích a ekonomické informace. Dále k tomuto zápisu je možno přidat i informace o produktu firmy, např. název a zařazení výrobku, výrobní řady nebo služby, samozřejmostí je krátký i podrobný popis produktu a také obrázky výrobku nebo služby. Cena tohoto zápisu stojí 9 900 Kč na 12 měsíců za firemní profil + 1 produkt v 6 jazykových verzích.⁴⁹

6.6 Možnosti vstupu na maďarský trh

Po zhodnocení interních faktorů a postojů firmy k maďarskému trhu a vzhledem k finančním disponibilním zdrojům bych doporučila následující možnosti vstupu.

6.6.1 Obchodní zastoupení – pobočka

V případě rozhodnutí o vytvoření obchodního zastoupení přímo v zahraničí – Maďarsku, si firma musí rozmyslet, o jak velkou pobočku se bude jednat, kolik bude mít zaměstnanců a kde bude umístěna. V mnoha případech hraje právě umístění pobočky důležitou roli, vzhledem k dostupnosti pro potenciální zákazníky. Kromě pronájmu, popř. koupi kanceláře, budovy, musí firma počítat s personálními náklady. Pro začátek se jako optimální řešení jeví 2 zaměstnanci – 1 žena na práci v kanceláři pro zpracovávání objednávek, poptávek a domlouvání termínů a 1 muž pro práci v terénu, tzn. jednání s odběrateli.

Jako bariéra v přímém obchodním zastoupení může působit jazyková odlišnost, protože do Maďarska stěží získáme 2 české občany, kteří mluví natolik dobře maďarsky, aby mohli vést obchodní jednání. V druhém případě, pravděpodobnější řešení – zaměstnat 2 místní občany, kteří znají místní trh a komunikaci s centrálou ve Zlíně by vedli např. anglickém jazyce.

⁴⁹ *Adresář exportérů* [online]. [cit. 2010-04-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.czechtrade.cz/sluzby/prezentace-veletrhy/adresar-exporteru/>>.

Přímé obchodní zastoupení má jednu nevýhodu, a to ze všech mých uvedených forem vstupu na zahraniční trh, je nákladově náročnější. Do nákladů je třeba zahrnout pronájem či koupi budovy, koupi automobilu pro práci v terénu a v neposlední řadě mzdy zaměstnanců.

Jako naopak velkou výhodou bych viděla v zaměstnancích – občanech maďarské republiky, kteří velice dobře znají tamní trh, konkurenci a mají již vybudované obchodní kontakty, které můžou využít ve prospěch naší firmy. Pozitivní je, že pobočka funguje každý den a je obsazená lidmi a může reagovat rychleji na požadavky zákazníků, než přes zprostředkovatele.

6.6.2 Veletrhy a výstavy

Krátkodobá, ale finančně také náročná prezentace firmy. Veletrhy se konají vždy krátkou dobu, většinou jeden týden, ale velká výhoda je obrovské množství návštěvníků – potenciálních zákazníků, kteří stánek navštíví bez předešlé iniciativy.

I když jsou veletrhy finančně nákladnější, firma se může obrátit na agenturu CzechTrade, jejíž spolupráce může využít. CzechTrade nabízí prostor pro prezentaci firmy na společném stánku CzechTrade, tlumočnické i překladatelské služby, a to za nižší náklady než by firma vynaložila za svou samostatnou účast.

V Maďarsku se každoročně konají veletrhy z různých oborů. Z STUDIO by se díky svému zaměření na překlady či grafiku návodů a marketingových letáků mohlo účastnit více typů veletrhů, kde by firmy mohli mít teoreticky zájem o takové služby ke svým vystavovaným výrobkům. V tabulce (Tab. 6) je přehled vybraných veletrhů konajících se v Maďarsku.

Tab. 6 Veletrhy konané v Maďarsku (zdroj: vlastní zpracování)

Datum konání	Typ veletrhu
27.-30.leden	AGRO+MASHEXPO Mezinárodní výstava zemědělství a zemědělských strojů
4.-7.březen	TRAVEL Mezinárodní výstava cestovního ruchu
14.-18.dubna	CONSTRUMA Mezinárodní stavební výstava
4.-7.května	INDUSTRIA Mezinárodní průmyslový veletrh
4.-7.května	ELECTROSALON Mezinárodní výstava elektroniky, elektrotechniky a automatizace
8.-12.září	BNV Mezinárodní veletrh

6.6.3 Externí činnost obchodníka

Je to nejpoužívanější metoda obchodní činnosti firem v zahraničí. Dá se za ne příliš vysoké náklady dosáhnout vysoké a poměrně rychlé návratnosti, což ale samozřejmě závisí na kvalitě našeho zaměstnance. Nejdůležitější roli zde hraje jazyková bariéra, tudíž požadavkem na takového zaměstnance je bezpochyby dobrá znalost anglického, respektive ještě lépe maďarského jazyka. Pracovník by měl mít zájem o vykonávání takové práce, jelikož tenhle způsob zabere spoustu času díky pravidelnému dojíždění do Maďarska a zpět. Optimálním řešením pro obchodníka by mělo být rozvržení pracovních cest takové, aby nejlépe jeden týden pobýval v Maďarsku a domlouval si schůzky se zákazníky a následující týden měl k dispozici na zpracování podkladů a vyřízení požadavků zákazníků.

7 NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA FOREM VSTUPŮ

Před výběrem té správné možnosti vstupu na trh je důležité shrnout si náklady a rizika jednotlivých forem. Poté bude následovat jejich shrnutí v tabulkách (Tab. 7 a Tab. 8).

Obchodní zastoupení

Náklady

Jak jsem již výše uvedla, přímé obchodní zastoupení patří k finančně náročnější formě podnikání v Maďarsku. Do nákladů bude určitě patřit pronájem či koupě kanceláře, na začátku podnikání bude pravděpodobnější pronájem. Nájemní taxa se bude lišit od umístění kanceláře, jestli bude v centru města, na okraji. Jelikož obchodní zastoupení Z STUDIA nepotřebuje mít v kanceláři showroom s produkty, a bude se jednat pouze o kancelář na vyřizování administrativních věcí, tady se můžou náklady snížit, protože bude dostačující pronájem kanceláře na periferii města. Vybavení kanceláře bude patřit také mezi počáteční náklady, ale nebudou vysoké, protože pro práci v kanceláři postačí klasické vybavení jako počítač, tiskárna, telefon, fax a kopírka. Mzda zaměstnanců bude v tomto případě náklad největší.

Jak jsem v předchozí kapitole nastínila, nejvhodnější variantou by byla 1 žena v kanceláři a jeden muž pro kontakt se zákazníky. Tito 2 lidé by měli být občané Maďarska, proto mzda bude ve forintech a úměrná průměrné výši výdělku zaměstnanců na obdobných pozicích. V neposlední řadě je nutné počítat s koupí osobního automobilu pro kontakt se zákazníky a celkovou mobilitu pobočky.

Obchodní zastoupení má své pro a proti, z hlediska prezentace firmy a prodeje je to ta lepší varianta z forem vstupů, ale naopak z hlediska finančních nákladů je to dražší cesta.

Rizika

Větším rizikem, které patří asi do každého oboru podnikání, je špatná volba při výběru zaměstnanců. Při špatném výběru zaměstnanců do pobočky nemůže firma pravděpodobně počítat s vysokou ziskovostí pobočky, a tím pádem ani s návratností počátečních investic. Tito „špatně“ vybraní lidé nebudou vykonávat svou práci tak jak mají, anebo v tom nemusí být úmysl, protože tito lidé tuto práci prostě vykonávat neumí. Pro eliminaci tohoto rizika firma musí být důsledná již při výběrovém řízení personálu.

Jedno z dalších rizik je jednoduše nedostatek zákazníků, což ale může být způsobeno v přímé návaznosti na nekvalitní personál, který tyto zákazníky neumí kontaktovat, popř. s nimi neumí dojednat obchod. Z počátku činnosti pobočky je třeba s nedostatkem zákazníků počítat, ale pak by firma měla na to co nejrychleji a nejefektivněji reagovat, např. v podobě masivní reklamní kampaně.

Špatně zvolená cenová politika se může stát rizikem, pokud nebude provedena analýza cen konkurence na místním trhu se stejným produktem. Vysoká cena produktu odradí zákazníka, který např. nezná kvality a služby, a půjde ke konkurenci, proto by se mělo vycházet z analýzy cen, která se provede před určením výsledné ceny produktu.

Veletrhy a výstavy

Náklady

Jako největší náklad při prezentaci firmy na veletrhu je zajisté pronájem výstavní plochy. Tato suma se liší od velikosti konaného veletrhu a samozřejmě velikostí pronajímané plochy.

I na veletrzích je nutné počítat s finančními náklady na mzdy zaměstnanců na stánku, kteří zde pobývají celý týden, vzhledem ke konání veletrhu v Maďarsku, je třeba ke mzdám připočítat také stravné zaměstnanců, které je firma povinna vyplatit. Již mezi menší náklady patří občerstvení na stánek a také cestovní náklady spojené s dopravou zaměstnanců na veletrh.

Veletrhy jsou zcela určitě velice prestižní prezentací firem, protože firma působí jako finančně stabilní a prosperující společnost.

Rizika

Jak uvádím níže v tabulce, rizikem je možná nenávratnost vložených prostředků do veletrhu, tyto prostředky se nevrátí hned, ale měly by se projevit ve zvýšení počtu nových zákazníků, kteří nám později přinesou obrát – zisk. Aby se tento veletrh nestal ztrátovým či zbytečným, je třeba předběžná analýza tamního trhu, jestli vůbec má smysl firmu se svým produktem na veletrhu prezentovat. Při výstavě na veletrhu se může stát osudným umístění stánku, např. někde v rohu nebo až v poslední hale, proto je třeba si místo stánku zavčas rezervovat.

Menším rizikem také může být malý počet zaměstnanců na stánku, kteří se nestihnou věnovat přicházejícím zákazníkům a ti odejdou. Počet zaměstnanců na stánku se musí také naplánovat dopředu, přiměřeně k velikosti veletrhu.

Externí činnost obchodníka

Náklady

Externí činnost obchodníka, tedy dojíždění obchodníka do Maďarska, je asi méně nákladná metoda prezentace a prodeje produktu firmy. Mezi náklady na tuto formu vstupu patří koupe automobilu pro obchodníka a také jeho mzda. Ke mzdě je nutné připočítat také stravné, které dle zákona musí zaměstnavatel zaměstnanci vyplácet.

Tyto náklady vložené do obchodníka by se měly poměrně rychle vracet, protože osobní kontakt se zákazníkem je vždy dobrým krokem a hraje při uzavírání obchodů velice důležitou roli.

Rizika

Tak jako u přímého obchodního zastoupení, tak i u obchodníka, je největším rizikem špatná volba zaměstnance, který nebude schopen sehnat nové zákazníky, a tím pádem nebude jeho činnost užitečná. Zabránit tomuto riziku lze již při výběru zaměstnance, posouzením jeho schopnosti, popř. předchozí praxi.

Pro obchodníka je nutnost znalost produktu, který prodává, pokud tomu tak není, nedokáže zákazníkovi poradit a bavit se s ním o produktu. Před nástupem do práce v terénu, kdy probíhá kontakt přímo s odběratelem, by měl obchodník projít důkladné školení od výroby produktu až po jeho expedici.

Nemalé riziko je nedostatečná jazyková vybavenost obchodníka. Vzhledem k expanzi na maďarský trh, tento člověk by měl umět maďarsky, nejlépe rodilý mluvčí, aby mohl plně konverzovat se zákazníkem. Pokud se nebude jednat o rodilého mluvčího, firma může zaměstnanci doporučit či zaplatit jazykový kurz se specializací na obchodní kontakt, nebo bude muset zvolit variantu druhou – najít nového, vhodnějšího kandidáta.

Tab. 7 Náklady jednotlivých forem vstupů (zdroj: vlastní zpracování)

Doporučení	Náklady	Náklady celkem
Obchodní zastoupení	měsíční	měsíční
pronájem kanceláře	35 000 Kč	
mzda zaměstnanců	65 000 Kč	
koupě služebního automobilu	11 000 Kč	= 111 000 Kč
Veletřhy a výstavy	za jednu akci	za jednu akci
pronájem výstavní plochy	350 000 Kč	
mzda zaměstnanců (cca 4-5 zaměstnanců)	20 000 Kč	
občerstvení na stánek	12 000 Kč	
dopravní náklady	3 000 Kč	= 385 000 Kč
Externí činnost obchodníka	měsíční	měsíční
koupě služebního automobilu	11 000 Kč	
mzda zaměstnance + stravné	35 000 Kč	= 46 000 Kč

Tab. 8. Rizika jednotlivých forem vstupů a jejich eliminace (zdroj: vlastní zpracování)

Opatření	Riziko	Eliminace rizik
Obchodní zastoupení	špatná volba zaměstnanců	důsledný postup při výběru zaměstnanců
	nedostatek zákazníků	silnější reklama
	špatně zvolená cenová politika	důkladná analýza cen konkurence
Veletřhy a výstavy	nenávratnost vložených prostředků	předběžná analýza potřeb trhu
	špatné umístění stánku v hale	včas si rezervovat místo na veletrhu
	malý počet zaměstnanců na stánku	přiměřené množství lidí v závislosti na velikosti veletrhu
Externí činnost obchodníka	špatná volba zaměstnance	důsledný postup při výběru zaměstnanců
	nedostatečná znalost produktu	důkladné proškolení před nástupem do práce v terénu
	slabá jazyková vybavenost	jazykový kurz

Toto rozplánování nákladů a rizik je velice důležité, protože pro všechny 3 formy vstupu, které jsem výše popsala, budou firmě vždy vznikat náklady i rizika, je jen otázkou, jak bude firma hospodařit s náklady a jak zajistí možná rizika. Po uvážení všech nákladů a rizik se jeví jako výhodné řešení založit v Maďarsku přímé obchodní zastoupení. I přes větší náklady je to pro firmu výzva jak efektivně dobýt maďarský trh.

ZÁVĚR

Expanze na zahraniční trh je pro každou firmu důležitým rozhodnutím. K takovému kroku se firma většinou uchyluje kvůli neustále rostoucí konkurenci na tuzemském trhu a kvůli měnícímu se podnikatelskému prostředí. Tím se firmy více snaží zapojovat do mezinárodního obchodu země.

Firma by si měla vytvořit vhodnou strategii, kterou pak úspěšně realizuje při vstupu na daný trh. Součástí této strategie je také potřeba vzít do úvahy specifika daného oboru podnikání a kulturní odlišnosti obou trhů.

Cílem diplomové práce bylo vypracovat projekt spočívající ve zvážení možností vstupů a eventuálním doporučení její konkrétní formy pro Z STUDIO. Firma se zabývá přípravou a tiskem manuálů. Velmi pozitivním faktem je, že potenciální zákazník dostane kompletní „balíček“. Nemusí si sám zajišťovat překlady ani grafické zpracování. Z STUDIO je tedy schopno zákazníkovi dodat manuál, resp. katalog, včetně překladu, jazykové korektury a grafického zpracování.

V diplomové práci jsem se kromě teoretických aspektů vztahujícím se k expanzi firmy na zahraniční trh zaměřila hlavně na analýzu vnitřního a vnějšího prostředí firmy Z STUDIO a na charakteristiku Maďarska a analýzu jeho trhu. Provedená SWOT analýza charakterizuje základní slabé a silné stránky firmy Z STUDIO, a její možné příležitosti a hrozby na maďarském trhu. Z analýzy vyplývá, že ve firmě Z STUDIO převažují silné stránky nad slabými. Mezi ty nejsilnější stránky patří zejména schopnost zpracování urgentních zakázek do 24 hodin, dobré technické zázemí, tedy moderní ofsetové stroje a důraz firmy na zákazníka poskytováním co nejlepších služeb. Čím dál tím větší váhu si získává držení mezinárodních ocenění, které Z STUDIO získalo za kvalitu, preciznost a včasnost zpracování manuálů, odborných překladů a kompletaci zákaznických balíčků. Z pohledu maďarského trhu přináší firmě mnoho zajímavých příležitostí. Výhodou je geografická blízkost, menší kulturní rozdíly a členství obou zemí v Evropské unii.

V projektové části jsem na základě výsledků analýz navrhla tři formy vstupu, které považuji za velmi vhodný způsob proniknutí na zahraniční trh. Jak vyplývá z poslední části mého projektu, kde jsem nastínila pro každou možnost vstupu rizikovou a nákladovou analýzu, ani jedna volba nebude bez rizik. Přesto jsem po zhodnocení faktorů firmě doporučila založení obchodního zastoupení přímo v Maďarsku. Zaměstnancem se stane maďarský ob-

čan, který zná specifika svého trhu a hlavně by firma neřešila problém s úrovní jeho jazykových schopností.

V každém případě prosazení firmy Z STUDIO na zahraničním trhu není a nebude v budoucnu jednoduchou úlohou. Ale díky svým kvalitním uceleným službám, které nabízí zákazníkům, se může stát konkurenceschopnou i na maďarském trhu. Mělo by to přinést nejen zvýšení obrátů a nové odbytové možnosti, ale také neocenitelné zkušenosti v mezinárodním prostředí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] BALÁŽ, Peter, a kol. *Medzinárodné podnikanie*. 4. vyd. Bratislava : Sprint, 2005. 571 s. ISBN 80-89085-51-2.
- [2] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. rozš. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2003. 199 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [3] JAKUBÍKOVÁ, Hana. *Strategický marketing*. Praha : Nakladatelství VŠE, 2005. ISBN 80-245-0902-4.
- [4] JANEČKOVÁ, Lidmila, VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing měst a obcí*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-750-8.
- [5] KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha : Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [6] KOTLER, Philip, KELLER, Kevin. *Marketing Management*. 12. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [7] KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 8072266578.
- [8] KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha : Oeconomica, 2003. 96 s. ISBN 80-245-0504-5.
- [9] MACHKOVÁ, Hana, a kol. *Mezinárodní marketing*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1678-X.
- [10] MACHKOVÁ, Hana, a kol. *Mezinárodní obchodní operace*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. 242 s. ISBN 80-247-1590-2.
- [11] PORTER, Michal, E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [12] SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha : C.H.Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-717-9422-8.
- [13] SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. aktualiz. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2006. 296 s. ISBN 80-247-1667-4.

- [14] SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav, a kol. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [25] SVATOŠ, Miroslav, a kol. *Zahraniční obchod*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2009. 368 s. ISBN 978-80-247-2708-0.
- [16] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing pro evropský trh*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 272 s. ISBN 80-247-0422-6.
- [17] SYNEK, Miloslav, a kol. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha : Beckovy ekonomické učebnice, 2002. ISBN 80-7179-736-7.
- [18] ŠRONĚK, Ivan. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2001. 167 s. ISBN 80-247-0012-3.
- [19] ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 167 s. ISBN: 978-80-247-2987-9
- [20] ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky II*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 2003. 212 s. ISBN 80-858-3987-3
- [21] VLČEK, Radim. *Hodnota pro zákazníka*. Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-068-6.
- [22] WILSON, Richard, GILLIGAN, Colin. *Strategic Marketing Management*. 3rd ed. London : Oxford, 2005. 867 s. ISBN: 0-7506-5938-6.

Internetové zdroje:

- [1] *Adresář exportérů* [online]. [cit. 2010-04-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.czechtrade.cz/sluzby/prezentace-veletrhy/adresar-exporteru/>>.
- [2] *Agentura CzechTrade* [online]. [cit. 2010-04-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.czechtrade.cz/o-czechtrade/>>.
- [3] *BusinessInfo* [online]. [cit. 2010-04-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/>>.
- [4] *Definice cílů* [online]. [cit. 2010-03-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessvize.cz/planovani/smart-aneb-jak-definovat-cile?Itemid=97>>.

- [5] *Ekonomika Maďarska* [online]. [cit. 2010-03-29]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/madarsko-zahranicni-obchod-zeme/6/1000690/>>.
- [6] *Formy vstupu firem na mezinárodní trhy* [online]. [cit. 2010-03-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/manual-exportera/formy-vstupu-firem-na-mezinarodni-trhy/1001370/41006/>>.
- [7] *Informace o Maďarsku* [online]. [cit. 2010-03-28]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Ma%C4%8Farsko>>.
- [8] *Strategie* [online]. [cit. 2010-03-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.strateg.cz/Strategie.html>>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Rozhodování o vstupu na zahraniční trh	17
Obr. 2. Kulturní hodnoty a praktiky.....	18
Obr. 3. Generické konkurenční strategie dle Portera	35
Obr. 4. Rozdíly mezi firemní, podnikatelskou a marketingovou strategií.....	37
Obr. 5. Síly ovlivňující makroprostředí firmy	40
Obr. 6. Porterův model pěti sil.....	44
Obr. 7. Organizační struktura.....	49
Obr. 8. Mapa Maďarska.....	56

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Faktory ovlivňující rozhodování o přímé zahraniční investici	28
Tab. 2. Vývoj zahraničního obchodu Maďarska v mil. EUR	58
Tab. 3. Obrat zahraničního obchodu Maďarska v roce 2008 podle nejdůležitějších zemí	59
Tab. 4. Konkurence v Maďarsku – tiskárny	67
Tab. 5. Konkurence v Maďarsku – překladatelské agentury	67
Tab. 6. Veletrhy konané v Maďarsku	72
Tab. 7. Náklady jednotlivých forem vstupů.....	76
Tab. 8. Rizika jednotlivých forem vstupů a jejich eliminace.....	76

SEZNAM PŘÍLOH

PI Makroekonomické ukazatele Maďarska

PŘÍLOHA P I: MAKRONOMICKÉ UKAZATELE MAĎARSKA

Základní ukazatele	2003	2004	2005	2006	2007	2008
HDP (mld. HUF)	18 651	20 718	22 043	23 795	25 419	26 470
HDP/obyv. v PPS* (EU-27=100)	63,4	63,3	64,1	64,9	63,5	63,5
Roční nárůst HDP (%)	2,9	4,6	4,1	3,9	1,3	0,6
Inflace (%)	4,7	6,8	3,6	3,9	8,0	6,1
Míra nezaměstnanosti (%)	5,9	6,1	7,2	7,5	7,4	7,8
Průměrný kurs HUF/USD	224,44	202,63	199,66	210,50	183,83	187,91
Průměrný kurs HUF/EUR	253,51	251,68	248,05	264,27	251,31	264,78
Základní úroková sazba MNB	12,50	9,50	6,00	8,00	7,5	10,0