

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Strategie expanze firmy Proman s.r.o. na nové trhy

Bc. Marcela Nekutová

Diplomová práce
2009

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Marcela NEKUTOVÁ**

Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**

Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**

Název tématu: **Strategie expanze firmy Proman s.r.o. na nové trhy**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :


Úvod

1. Strategické plánování firmy
2. Charakteristika firmy Proman s.r.o.
3. Analýza strategických trhů
4. Návrhy a zhodnocení možností expanze na nové trhy

Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucího**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucího práce

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jindřich Ježek, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky
Datum zadání diplomové práce: **28. listopadu 2008**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. května 2009**



prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.



prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 28. listopadu 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Žumberku dne 18.5.2009


Marcela Nekutová

Děkuji vedoucímu své diplomové práce Ing. Jindřichu Ježkovi, Ph.D. za jeho cenné rady a připomínky při psaní této práce. Dále pak děkuji vedení firmy Proman s.r.o. za poskytnutí materiálů a svolení k jejich použití.

ANOTACE

Diplomová práce je zaměřena na strategii vstupu firmy na nový zahraniční trh. V práci je analyzována firma, její interní a externí prostředí, včetně finanční situace. Řeší se zde i analýza strategických trhů a výběr cílového trhu. Pro cílový trh je nakonec určena strategie vstupu na nový tržní segment, vybrána vhodná forma vstupu a navrženy kroky a opatření, které bude při vstupu nezbytné učinit.

KLÍČOVÁ SLOVA

strategie; charakteristika firmy; analýza trhu; expanze na trh; formy vstupu na trh; strategie expanze na trh

TITLE

Proman business expansion strategy into new markets

ANNOTATION

Thesis is focused on business expansion strategy for a new foreign market. In work is analyzed the company, its internal and external situation, including the financial situation. Addresses are also a strategic markets analysis and selection of target market. For the target market is finally determined strategy of entry into the new market segment, selected the appropriate entry form and the proposed steps and measures that will be necessary to make the entry.

KEYWORDS

Strategy; characteristics of the company, market analysis, market expansion, market entry forms; expansion strategies on the market

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ FIRMY	12
1.1 Strategie	12
1.1.1 Vymezení pojmu strategie	12
1.1.2 Strategické vybavení – vize a mise podniku	14
1.1.3 Principy strategického myšlení.....	15
1.1.4 Strategické operace.....	18
1.1.5 Strategické cíle	18
1.2 Strategický management.....	20
1.2.1 Vývojové fáze strategického managementu	20
1.2.2 Smysl strategického managementu	21
1.3 Strategické plánování.....	22
1.3.1 Strategické plánování v mezinárodním obchodě.....	23
1.3.2 Strategické plánování na firemní úrovni	23
1.3.3 Strategické plánování na úrovni jednotlivých podnikatelských aktivit.....	27
1.3.4 Růstové strategie	28
1.4 Trh.....	29
1.4.1 Definice trhu a jeho atraktivita	29
1.4.2 Význam segmentace trhu.....	30
1.5 Mezinárodní trh.....	31
1.5.1 Segmentace mezinárodních trhů.....	31
1.5.2 Výběr cílového trhu	33
1.5.3 Positioning v mezinárodním prostředí.....	34
1.5.4 Konkurenční strategie v mezinárodním prostředí	34
2 CHARAKTERISTIKA FIRMY PROMAN s.r.o.	37
2.1 Profil společnosti	37
2.2 Historie a vývoj společnosti.....	37
2.3 Externí prostředí firmy.....	39
2.3.1 Dodavatelé	39
2.3.2 Zákazníci	40
2.3.3 Trh	41
2.3.4 Konkurence.....	42
2.4 Interní prostředí firmy.....	44
2.5 Marketingový mix.....	46
2.5.1 Product.....	46

2.5.2	Price	49
2.5.3	Place	50
2.5.4	Promotion	51
2.5.5	People	52
2.5.6	Process	53
2.6	Finanční analýza	54
2.6.1	Procentní analýza a analýza trendu	55
2.6.2	Analýza na základě poměrových ukazatelů.....	57
3	ANALÝZA STRATEGICKÝCH TRHŮ.....	60
3.1	Hodnocení úspěšnosti strategických trhů	60
3.1.1	Analýza hrubého domácího produktu.....	62
3.1.2	Analýza inflace	66
3.1.3	Analýza nezaměstnanosti	68
3.1.4	Analýza zahraničního obchodu	70
3.2	Určení atraktivity trhu (GE model) a výběr cílového segmentu.....	71
3.2.1	Hodnocení atraktivity cílového segmentu - Srbsko.....	72
3.2.2	Analýza identifikovaných tržních příležitostí cílového segmentu - Srbsko	73
3.2.3	Analýza identifikovaných tržních ohrožení cílového segmentu - Srbsko	76
3.3	Určení investiční strategie pro segment Srbsko.....	78
4	NÁVRHY A ZHODNOCENÍ MOŽNOSTÍ EXPANZE NA NOVÉ TRHY	80
4.1	Návrhy forem vstupu na segment Srbsko a jejich zhodnocení.....	80
4.1.1	Vývozní a dovozní operace	81
4.1.2	Zhodnocení možnosti využití vývozních a dovozních operací	82
4.1.3	Formy vstupu nenáročné na kapitálové investice.....	83
4.1.4	Zhodnocení možnosti využití kapitálově nenáročných vstupů.....	85
4.1.5	Formy vstupu náročné na kapitálové investice – kapitálové vstupy	85
4.1.6	Zhodnocení možnosti využití kapitálově náročných vstupů	86
4.2	Forma vstupu pro segment Srbsko.....	87
4.3	Vstup na srbský trh	88
4.4	Využití služeb podpory exportu na srbském trhu	89
4.5	Použité dokumenty v komunikaci se zastoupením v Srbsku.....	90
4.5.1	Dokumenty, které předcházejí uzavření kupní smlouvy	90
4.5.2	Dokumenty, které přímo souvisí s konkrétní již dohodnutou dodávkou.....	91
	ZÁVĚR.....	92
	POUŽITÁ LITERATURA	94
	SEZNAM TABULEK	97
	SEZNAM OBRÁZKŮ	98

SEZNAM ZKRATEK	99
SEZNAM PŘÍLOH	100

ÚVOD

Většina firem je v dnešní době přímo nebo alespoň zprostředkovaně zapojena do systému obchodování, který je více mezinárodní než národní. Zahraniční obchod je jakýmsi projevem globalizace (ať už je na ni pohlíženo z hlediska společnosti, politiky, kultury či ekonomiky) a rostoucí otevřenost světové ekonomiky je spojena s mnohými pozitivy, ale souvisí s ní i řada negativních efektů a rizik. Negativa jsou vnímána především z hlediska vytrácení různosti kultur. Pozitiva jsou spojena s nadějí lidstva na lepší životní podmínky. Mezinárodní aspekt obchodování dává řízení podniku další dimenzi, nové možnosti za cenu toho, že takový podnik je postaven před řadu složitých rozhodnutí, které se týkají rozdělení prostředků, sladění zájmů domácích i zahraničních trhů a především výběr takové oblasti trhu, na které firma najde uplatnění.

Volba cílového trhu je velmi složitý proces, který je vzájemně propojen celou řadou činností, jelikož vstup na zahraniční trh je pro firmu obecně velkou investicí i rizikem. Firma si proto musí vytvořit kvalitní strategii, ve které není upřednostňován krátkodobý zisk, ale naopak dlouhodobá návratnost investic.

Strategie je živým nástrojem řízení, který zajišťuje připravenost podniku na mnohé situace, které dnešní svět změn a nejistot přináší. Vhodná a kvalitní strategie je při správném zacházení vodítkem úspěšnosti a předpokladem zdravého rozvoje a prosperity firmy.

Firma Proman s.r.o. se zabývá projekčně dodavatelskou činností v oblasti komplexních dodávek regálových systémů pro skladové prostory. Je na trhu České republiky, Slovenska i Polska jedním z nejvýznamnějších dodavatelů regálových systémů. V několika posledních letech se tendence strategie firmy ubíraly směrem expanze do oblastí střední a jihovýchodní Evropy. Byla založena zastoupení v Chorvatsku, Rumunsku a Bulharsku formou náročnou na kapitálové investice, formou tzv. společného podniku. V dnešní době stojí společnost před rozhodnutím o výběru dalšího strategického segmentu trhu v této oblasti. Vzhledem k současné situaci na trhu, kde nastal útlum růstu způsobený důsledky světové finanční a ekonomické krize, je velice důležité zvážit, jaký trh je a bude v budoucí době s velkou pravděpodobností perspektivní, a jakou strategii při vstupu na strategický trh v dnešní riskantní době zvolit.

Cílem práce je najít pro firmu Proman s.r.o. řešení, jakým směrem se v následující ekonomicky nelehké době ubírat, tedy jaký geografický segment trhu bude v budoucnosti

pro firmu atraktivní a jakou strategii zvolit při vstupu na tento nový trh. Při hledání řešení bude velice důležité vytvořit analýzy vnitřního i vnějšího prostředí firmy, včetně finanční analýzy, jejích silných a slabých stránek, ohrožení a příležitostí spolu s konkurenčním postavením. Určitým způsobem ucelit kompletní obraz o firmě, o jejích možnostech a dovednostech, které budou stavebním kamenem podnikání na novém segmentu v zahraničí. Dále vytvořit přehled a hodnocení stavu ekonomické výkonnosti a úspěšnosti některých zahraničních trhů střední a jihovýchodní Evropy a především zaznamenat stabilitu daných trhů, do jaké míry si jsou dané trhy schopny udržet své postavení v závislosti na reakcích na změny v roce 2008. Na základě jednotlivých analýz, které jsou nesmírně důležité pro investiční rozhodování, vybrat slibně se rozvíjející segment a vytvořit strategii, která bude nejlépe odpovídat danému trhu i možnostem firmy.

1 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ FIRMY

1.1 Strategie

Podnik se často definuje jako omezená ekonomická organizace, která se musí starat o sebe, vycházet ze sebe, soupeřit s jinými a obhájit sebe a své postavení na trhu. Ovšem podniky nejsou při svém působení omezeny právě jen na sebe, ale působí v určitých politických, právních, ekonomických, sociálních a kulturních vztazích, poměrech a souvislostech. Takové společnosti, v nichž podniky tvoří svou budoucnost, mají své dějiny, tradice, zkušenosti a vzpomínky, svou hodnotovou orientaci a patrně i navyklé stereotypy v přístupu k typickým příležitostem a problémům. Podniky proto nemají a ani nemohou mít nějakou obecnou společnou formuli podnikatelského úspěchu, tedy strategii. Strategická schopnost roste z ekonomických a sociálních poměrů, z potřeb podnikání a řízení, nepadá shůry, ale naopak vyrůstá z praxe podniků.¹

1.1.1 Vymezení pojmu strategie

Pojem strategie byl donedávna v naší podnikové sféře téměř neznámý. I v dnešní době strategii poměrně hodně lidí považuje za neurčitý dokument zpracovaný renomovanými vědci nesrozumitelný pro běžné podnikatelské prostředí či za proces, bez kterého se obešli dodnes a bez problémů bez něj přežijí i v budoucnu. „Zkušenosti ze zemí s rozvinutým tržním hospodářstvím však za poslední roky ukazují, že podmínkou úspěšného rozvoje podniku je kvalifikované strategické řízení, k čemuž je potřeba nejprve vytvořit kvalitně zpracovanou strategii a důsledně ji využívat při svém řízení.“² Je třeba si vymezit, co pojem strategie znamená.

Termín strategie „má svůj původ v řečtině, „stratégiá“ volně přeloženo znamenala umění velitele. V kořeni slova je výraz „stratagem“, něco jako vynalézavý trik. V terminologii odborníků původně termín znamenal schopnost rozhodovat na základě vysoké odbornosti a profesionality. Tradiční definice chápe strategii podniku jako určení dlouhodobých cílů podniku, stanovení plánu průběhu jednotlivých akcí a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.“³ Moderní definice strategie vychází z předpokladu, že strategie zahrnuje

¹ KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. Praha: Management Press, 2000.

² DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. s. 9.

³ JIRÁSEK, J.A. *Strategie, umění podnikatelských vítězství*. Praha: Professional publishing, 2000. s. 67.

více než jen plán akcí. Obsahuje rovněž poznání, že „úspěšná strategie musí vycházet z životně důležitých potřeb podniku, přihlížet ke zdrojům a schopnostem podniku a současně odpovídajícím způsobem reagovat na změny v okolí podniku. Pojmem strategie podniku rozumíme formulaci základních rozvojových procesů. Je určitým konceptem, scénářem či rámcem budoucího chování podniku.“⁴

Strategie je základem úspěšného řízení podniku a východiskem pro tvorbu všech plánů, které z této strategie vycházejí. Využívá nové příležitosti, jež vznikají v okolí podniku. Zajišťuje podmínky, aby se podnik vyhnul předvídatelným rizikům a souladu se změnami situace je strategie kontinuálně upřesňována tak, aby se důsledky změn promítaly do všech činností.

Strategie podniku je tedy „otevřený, určitým způsobem aktivní systém, který pružně reaguje na nové možnosti vznikající v podnikovém okolí a tím vytváří podmínky pro využívání takových příležitostí a eliminaci ohrožení a rizik, což je předpokladem dosahování růstu podniku, jeho trvalé efektivnosti a prosperity.“⁵ Přičemž „záleží na jeho schopnostech a schopnostech vedení operovat účinně se svými silami a prostředky, a to s jejich rozhodující částí na rozhodujícím místě a v rozhodujícím čase a zjednat jim konečnou převahu.“⁶

Strategie není mrtvým dokumentem, zaměřeným pouze na vzdálený časový horizont, je to „interaktivní, stále živý a postupně neustále upřesňovaný proces, vytvářející podmínky pro rychlé reakce na nepřetržitě vznikající podmínky a omezující nežádoucí vlivy nejistoty.“⁷ Je základem celého systému řízení prosperujícího podniku.

Strategie „znamená pevné stanovení cesty k určitému cíli.“⁸ Lze tedy říci, že pomocí podnikové strategie se určí, jakou cestou se má podnik dát, aby dosáhl svých cílů. Správné stanovení těchto strategií má rozhodující význam pro existenci podniku. Je tedy scestné tvrdit, že bez určitým způsobem vymezené strategie může podnik přežít, ba dokonce se prosperujícím směrem rozvíjet, zejména v dnešní době, kdy se obchod vyznačuje těkavostí, nestálostí a mnoha riziky a příležitostmi. Bez dobré strategie se totiž znehodnocují i další složky řízení jako například dobrý marketing, inovační schopnost, výrobní kapacita, personalistika atd.

⁴ ŽÁK, M. a kol. *Velká ekonomická encyklopedie*. Praha: Linde, 1999. s. 478.

⁵ DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. s. 10.

⁶ JIRÁSEK, J. A. *Strategie, umění podnikatelských vítězství*. Praha: Professional Publishing, 2000. s. 37.

⁷ SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 1996. s. 80.

⁸ SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 1996. s. 82.

Strategie je rovněž definována jako „nástroj dlouhodobého potenciálu podniku a zajišťování jeho dlouhodobého rozvoje.“⁹

Je třeba dodat, že obecně strategie musí plnit dva základní cíle:

- formulovat, jak bude podnik dlouhodobě získávat trhy a využívat jich ke zvyšování své hodnoty,
- umožnit řídit podnik takovým směrem, aby soustavně prováděl operace směřující k vytváření zisku.¹⁰

1.1.2 Strategické vybavení – vize a mise podniku

Jelikož se podniky snaží pomocí strategie tvořit a formovat svou budoucnost, podniková strategie musí mířit do budoucnosti. Postupně byly vytvořeny dva hlavní metodické nástroje, které se hojně využívají. Jedním z nich je „vize“, neboli představa, druhým pak „mise“, neboli poslání.

Vize znamená myšlenku, představu, vidinu podnikové budoucnosti, určité pojmenování pro stav, do kterého se chce podnik dostat se svým posláním. Je to „určitá rámcová konkretizace poslání podniku.“¹¹ Vize vyjadřuje koncipovanou, jedinečnou a dlouhodobou představu o budoucnosti organizace. Při vytváření vize je nutné klást otázky typu: „Čeho chceme dosáhnout?“, „Kam se chceme dostat?“, „Čím se chceme stát?“. Vize obsahuje souhrn hodnot, které charakterizují to, jak by měla organizace v budoucnu vypadat. Hodnoty jsou následně rozpracovány do strategických cílů pro jednotlivá časová období a ty jsou rozpracované v akčních plánech (konkrétní činnosti a úkoly pro úspěšné dosažení cíle a následně vize organizace). Tvorba a správné načasování sdělování vize patří k nejdůležitějším, nejsložitějším a znalostně nejnáročnějším úlohám podnikového vedení. Počítá se k jeho vrcholným intelektuálním výkonům. Vzniká postupně, počínaje myšlenkami vedení podniku o možnostech i mezích, počínání na trhu a podnikatelském prostředí, pokračuje diskuzí a následně konzultací s odborníky a neustálou kultivací těchto tvořivých představ. Do tvorby vize se zapojují i poskytovatelé kapitálu, tedy investoři, banky a pojišťovny a měly by se zapojovat i další osoby či instituce, s nimiž podnik sdílí významné oprávněné zájmy. Do této skupiny patří například hlavní zákazníci a dodavatelé, školy, vědecká a odborná střediska, představitelé sociálních a ekologických poměrů, veřejná správa

⁹ DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. s. 17.

¹⁰ KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. Praha: Management Press, 2000.

¹¹ LOŠŤÁKOVÁ, H. *B-to-B marketing*. Praha: Professional Publishing, 2005. s. 20.

atp. Velice důležitým aspektem při tvorbě vize je správné načasování její reprodukce. Některé její části vyžívají pomaleji a nehodí se je předčasně zveřejňovat. Některé její části mohou tvořit i určitou důvěrnost, tajemství podniku, které má strategicky tvořit v budoucnosti konkurenční výhodu a sděluje se až v pravý čas. Neméně důležitým je pak širší okruhu prostředí, kterému má být vize v určitý čas reprodukována.¹²

Vize se řadí k nepřenositelným úlohám vedení, na něž se nesnadno dávají určité předpisy. Při tvorbě podnikové strategie naopak funguje originalita a taková cesta nejvíce posílí dynamiku podniku. Strategie odlišují, divergují podniky jeden od druhého.

Mise znázorňuje poslání podniku, úkol neboli předmět podnikání. Je definována jako „představa vrcholového managementu podniku o smyslu podnikání společnosti, o tom, v kterých oblastech se společnost bude angažovat a čím se chce stát v dlouhodobém časovém horizontu.“¹³ V porovnání s vizí se mise naopak formuluje a je-li zdařilá, dává se přímo na odív. Není určena úzkému vedení, ale mnohem širšímu okruhu podnikového prostředí, který může na podniku mít zájem. Vyznačuje se všeobecnou užitečností, podává orientaci v situacích, na které není vytvořen žádný návyk či předpis. Mise posiluje jednotu názorů i činů podnikového kolektivu uvnitř i navenek, je tedy velice důležité, aby vedení podniku bylo vzorem při jejím naplňování. Při tvorbě mise se podnik snaží sám sebe vystihnout co nejpříznivěji a je pro něj velice důležité, aby vynikly jeho pozitivní stránky. Obecně velice stručně poslání obsahuje následující otázky: Odpovědnost za produkci (výrobky či služby), vztah k zákazníkům, vztah k dodavatelům, vztah k zaměstnancům, vztah k místní správě a občanským zájmům, sdílené hodnoty a etika (morální chování).¹⁴

Dokonalá znalost vize a mise je stavebním kamenem pro tvorbu kvalitní strategie.

1.1.3 Principy strategického myšlení

Princip variantnosti vyplývá ze skutečnosti, že není známo, jak se v průběhu strategického období, což jsou zpravidla tři až deset let, budou vyvíjet faktory ovlivňující strategii podniku. V tomto období může dojít ke značným a neočekávaným změnám v oblasti mezinárodní politiky, ve vývoji světového hospodářství i domácí ekonomiky, mohou se objevit neočekávané a převratné poznatky z oblasti vědy atp. Tento princip je důvodem, pro který musí být strategie podniku vždy vypracována ve více variantách, které vycházejí

¹² JIRÁSEK, J. A. *Strategie, umění podnikatelských vítězství*. Praha: Professional Publishing, 2000. s. 95.

¹³ LOŠŤÁKOVÁ, H. *B-to-B marketing*. Praha: Professional Publishing, 2005. s. 20.

¹⁴ JIRÁSEK, J. A. *Strategie, umění podnikatelských vítězství*. Praha: Professional Publishing, 2000. s. 97.

ze znalosti všech vývojových tendencí, které s vysokou pravděpodobností mohou nastat. Podnik tím předchází vzniku tzv. strategického překvapení, jež by podnik postavilo do situace, kdy již není schopen vlastními silami situaci vyřešit a kdy dochází ke zhroucení podniku. Varianty strategie musí být tzv. kompatibilní, to znamená, že musí být koncipovány tak, aby podnik mohl v případě potřeby přejít od jedné varianty k druhé, aniž by došlo k ohrožení jeho existence. Taková situace předpokládá existenci variant založených na tomtéž subjektu (například na stejném výrobním zařízení atp.) a které lze realizovat pracovníky téže základní kvalifikace. Přičemž však každá varianta je orientována na jiný segment poptávky. Začleněním variantnosti do tvorby strategie se strategie stává pružnou, taková strategie je v současné době jedním z předpokladů úspěšnosti podniku, protože přizpůsobuje podnik nejistotě, diskontinuitě a turbulentním vývoji okolí.¹⁵

Princip permanentnosti prací na strategii souvisí s principem variantnosti. Znamená, že tvorba strategie nikdy nekončí, protože je nutné neustále sledovat, zda skutečný vývoj faktorů ovlivňujících strategii podniku probíhá v souladu s očekáváními a předpoklady, na nichž je strategie založena a zda i strategické operace podniku jsou prováděny podle vytyčených plánů.¹⁶

Princip celosvětového systémového přístupu vychází ze skutečnosti, že celý současný svět je vzájemně těsně propojen a lze říci, že vše souvisí se vším. Kvalitní strategie podniku proto musí vycházet ze znalosti o celosvětovém politickém, ekonomickém, ekologickém, vědeckotechnickém i sociálním vývoji v celém světě. Na základě souhrnu takových informací může být kvalitní strategie zpracována. Vytvoření systému strategických informací se proto stává jedním ze základních podmínek úspěšného vytvoření strategie.¹⁷

Princip tvůrčího přístupu je založen na poznatku, že v současném světě se na trhu neprosadí žádný podnik, který nepřináší něco nového. Ve strategii by se proto neměla objevit rutina, opakování něčeho starého či napodobování něčeho, co již používali jiní. Dobrou šanci prosadit se mají pouze podniky, jejichž strategie přináší nové výrobky, nové technologie, nové způsoby uspokojování potřeb trhu, nové cesty snižování nákladů apod. Tvůrčí myšlenky vytvářejí pouze pracovníci, kteří k tomu mají schopnosti, jsou to tzv. šampióni podniku a zpravidla pocházejí z řad top managementu. Je nutná podpora a motivace těchto lidí,

¹⁵ DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. s. 9.

¹⁶ DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. s. 9.

¹⁷ DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. s. 9.

zejména pomocí nadprůměrného odměňování a zajištění všech podmínek pro rozvoj a využití jejich myšlenek.¹⁸

Princip interdisciplinarity znamená využívání poznatků a metod všech vědních oborů při vytváření strategie. Z praxe je známo, že největších efektů se dosahuje prací interdisciplinárních týmů při řešení problémů nebo aplikací poznatků z určitého oboru v oboru zcela odlišném. V běžném obchodním prostředí je velice důležitá znalost ekonomických znalostí i při řešení technických a investičních otázek.¹⁹

Princip vědomí práce s rizikem vychází z již zmíněné nejistoty rozvoje aspektů, které strategii ovlivňují. Princip také úzce souvisí se složitostí strategického rozhodování, protože každé strategické rozhodnutí nemá zajištěnou jistou úspěšnost a každé je spojeno s rizikem. Takové riziko se snižuje vypracováním více variant a neustálým systematickým zkoumáním informací, jelikož poznané riziko již není tak velkou hrozbou jako nepoznané. Avšak riziko nelze nikdy vyloučit, proto v čele podniků musí pracovat lidé, kteří jsou psychicky způsobilí s tímto rizikem pracovat.²⁰

Princip koncentrace zdrojů je postaven na skutečnosti, že každé strategické rozhodnutí vyžaduje určité, často značně velké zdroje. Jejich rozptýlení na více strategických cílů pak vede zpravidla k neúspěchu, proto je výhodné, aby se podnik koncentroval na malé množství strategických cílů. Jedná se zde nejen o finanční a hmotné zdroje, ale jde především o zdroje lidské, zdroje kvalitních tvůrčích pracovníků.²¹

Princip vědomí práce s časem souvisí s faktem, že v moderní tržní společnosti je tzv. "čas více než peníze". Důležitou součástí strategie úspěšného podniku je proto radikální zkrácení doby výzkumu a vývoje, výstavby, výroby i doby oběhu. Zvláštní význam se přikládá správně načasovanému využití finančních prostředků, protože peníze by měly přinášet další peníze a zisk by měl tvořit další zisk.²²

Osvojení si principů strategického myšlení je základním předpokladem zpracování kvalitní strategie a strategického řízení.

¹⁸ DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. s. 10.

¹⁹ DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. s. 10.

²⁰ DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. s. 10.

²¹ DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. s. 11.

²² DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. s. 11.

1.1.4 Strategické operace

Podnik na základě své strategie provádí všechny operace tak, aby přinášely krátkodobý efekt a současně vytvářely předpoklady dlouhodobého rozvoje podniku. Podnik si svou strategií vytváří předpoklady dlouhodobého růstu. Součástí strategie je proto soustava strategických operací.

Strategické operace „podrobně specifikují jednotlivé kroky, jež jsou nutné k tomu, aby byly splněny strategické cíle podniku za současného udržení rovnovážného stavu ekonomiky podniku. Postupnou realizací těchto operací podnik dosahuje potřebných efektů, nutných pro přežití a současně buduje základní předpoklady dlouhodobé prosperity a dalšího rozvoje. Strategické operace jsou jednoznačně činnosti směřující ke splnění strategických cílů, jejich provedení je vždy spojeno s náklady a jejich realizace uvádí strategii do života.“²³ Každá strategická operace musí obsahovat následující složky:

- popis vymezující konkrétní obsah a očekávané výsledky,
- kvalitní a odpovědné pracovníky,
- termín provedení,
- předpokládané náklady na provedení.²⁴

Strategickými operacemi mohou být například závažné investiční akce, spolupráce se zahraničními partnery, závažná finanční rozhodnutí, budování systému prodeje od průzkumu poptávky až k budování distribučních sítí, zásadní organizační změny podniku, zavedení produkce nových produktů či služeb, nového systému nákupu a řízení zásob, zavedení nového systému odměňování, motivace a stimulace pracovníků atp.

1.1.5 Strategické cíle

Cílem se obecně rozumí žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo a který lze měřit příslušnými kvalitativními a kvantitativními ukazateli. Cíle podniku jsou pak určité žádoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností. Stupeň dosažení cílů lze označit za nejdůležitější kritérium hodnocení činnosti podniku. Firmy mohou sledovat více cílů, nejdůležitějšími ukazateli však jsou ziskovost, růst

²³ SOUČEK, Z.; MAREK, J. *Strategie úspěšného podniku*. Praha: Montanex, 1998. s. 55.

²⁴ SOUČEK, Z.; MAREK, J. *Strategie úspěšného podniku*. Praha: Montanex, 1998. s. 55.

a podíl na trhu, spokojenost zákazníků, kvalita výrobků a služeb, vědeckotechnický rozvoj atp.²⁵

Strategické cíle jsou součástí strategického řízení, respektive strategického plánování. Při tvorbě strategických cílů je nezbytné respektovat podmínku tzv. SMART cílů (zkratka z počátečních písmen dále uvedených přívlasků). Znamená to, že cíle musí být:

- specifické (specific), navrhované cíle by měly být přesně popsány,
- měřitelné (measurable), dosažení či nedosažení cíle by mělo být měřitelné,
- akceptovatelné (acceptable), cíle by měly být akceptovatelné pro všechny účastníky, i ze strany těch, kteří je budou plnit,
- reálné (realistic), vytyčené cíle by měly být reálné, zejména s ohledem na zdroje - (realizovatelné),
- termínované (timed), určené v čase, aby bylo možné k určitému termínu vyhodnotit stav plnění.

Pojmem strategické cíle rozumíme „určité funkce či stavy, jichž má být v průběhu nebo na konci strategického období dosaženo.“²⁶ Určení strategických cílů je složitou a náročnou činností a mělo by být orientováno na všechny činnosti podniku, protože strategické cíle ovlivňují jeho budoucí existenci, vývoj a efektivnost. Jejich formulace musí být provedena na základě principů strategického myšlení a k tomu je nutné využít i výsledky analýzy a prognózy okolí podniku a jeho silných a slabých stránek.

Strategické cíle se člení do čtyř základních skupin:

- cíle vztahující se k uspokojení poptávky po výrobcích či službách,
- cíle vztahující se k vytváření ekonomického efektu,
- cíle vztahující se ke zvýšení majetku podniku,
- cíle vztahující se k rozvoji pracovního kolektivu.

Cíle musí být komplexní a vzájemně konzistentní, to znamená, že na sebe musí navazovat a splnění jednoho z nich musí podporovat splnění ostatních.

²⁵ DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. s. 79.

²⁶ DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. s. 80.

Období, pro něž se strategie zpracovává, je nazváno strategickým obdobím. Jeho délka se liší dle jednotlivých oborů podnikání podle frekvence změn v prostředí. Prakticky je strategie zpracovávána zpravidla na 3 až 5 let.

1.2 Strategický management

1.2.1 Vývojové fáze strategického managementu

V případě, že má podnik obstát a rozvíjet se v turbulentním tržním prostředí, měl by se opírat o moderně pojatý systém tržně orientovaného strategického managementu podniku. Současné pojetí strategického managementu je značně odlišné od původního způsobu, jakým se na strategický management pohlíželo. Na základě amerického výzkumu počátkem 90. let minulého století byly ustanoveny následující fáze vývoje pojetí strategického managementu.²⁷

Tabulka 1 Fáze vývoje strategického managementu

Fáze	1. Fáze	2. Fáze	3. Fáze	4. Fáze
	Základní finanční plánování	Plánování založené na předpovědích	Externě orientované plánování	Strategický management
Rozhodující priority	Operační kontrola	Efektivnější plánování růstu	Růst díky reakci na trhy a konkurenci	Sladění zdrojů k vytvoření konkurenční výhody
Hlavní znaky	Roční rozpočet, funkční přístup	Střednědobé předpovědi vývoje prostředí, statické rozvrhování zdrojů	Konkurenční analýza, hodnocení alternativ strategií, dynamické rozvrhování zdrojů	Plánovací postupy podřízené strategii, tvořivé a pružné plánovací procesy, podpůrný hodnotový systém
Hodnotový systém	Důraz na rozpočty	Předvídaní budoucnosti	Myslet strategicky	Tvoření budoucnosti

Zdroj: B-to-B marketing

²⁷ LOŠŤÁKOVÁ, H. *B-to-B marketing*. Praha: Professional Publishing, 2005. s. 13.

Charakteristickým rysem **první fáze**, finančně orientovaného plánování, je důraz na krátkodobý management podniku. Soustřeďuje se na rozpočetnictví a finanční kontrolu a preferuje finanční přístupy v managementu. Je nejnižší fází vývoje strategického managementu a stalo se i nejmenším základem, bez kterého se management podniku nemůže obejít.

Druhá fáze, plánování orientované na předpovědi, již klade důraz na určitou strukturu plánovacího procesu s faktem, že dlouhodobé výhledy v plánovacích rozhodovacích procesech jsou hierarchicky nadřazené. Díky tomu se v plánových rozhodnutích vytváří prostor pro využití širšího okruhu kritérií efektivnosti. Efektivní rozvrhování zdrojů se pak stává základem plánovacích propočtů, které však mají převážně statický charakter.

Nejvýraznější změnou přechodu do **třetí fáze**, externě orientovaného plánování, je orientace na trh a zákazníky, obojí se zde stává prioritou. Důraz je kladen na rozvoj nových metod a technik analýzy externího prostředí, postavení podniku na trhu a v porovnání s konkurencí. Díky tomu, že roste vliv okolí na podnik a jeho rozhodování, objevuje se zde požadavek vyšší variantnosti plánování a na větší dynamičnost rozhodování. Plánovací propočty a rozhodnutí mají dynamičtější charakter, strategické myšlení je prosazováno především u vrcholového managementu.

Čtvrtá fáze, strategický management, představuje nový pohled na podnikový management. Jelikož se prostředí ocitá v turbulentním období, ve kterém nic nelze s jistotou předvídat a kde všechna rozhodnutí musí brát v úvahu očekávané budoucí změny, je třeba se zaměřit nejen na formulaci strategie, ale i na její praktické zavádění a prověřování její adekvátnosti v neustále se měnících podmínkách trhu.

1.2.2 Smysl strategického managementu

Strategický management je definován jako „manažerský proces tvorby a udržení reálné shody mezi cíli a zdroji podniku a jeho měnícími se tržními příležitostmi.“²⁸ Je to tedy proces, který pomáhá managementu podniku předvídat změny, které mohou působit na jeho pozici vůči konkurenci a stanovit cíle a zdroje pro reakci na tyto změny. „Cílem strategického managementu je pak zformování a přetváření podnikání podniku a výrobků tak, aby zabezpečovaly uspokojivé výsledky a jeho růst.“²⁹

²⁸ LOŠŤÁKOVÁ, H. *B-to-B marketing*. Praha: Professional Publishing, 2005. s. 14.

²⁹ LOŠŤÁKOVÁ, H. *B-to-B marketing*. Praha: Professional Publishing, 2005. s. 14.

V důsledku změn prostředí skončila etapa dlouhodobého plánování. Rozhodující změnou od dlouhodobého plánování ke strategickému managementu je změna pohledu na podnik jako „otevřený systém, což znamená systém, který je otevřený změnám v okolí, který je v neustálé interakci s jeho okolím.“³⁰ Mezi další charakteristické rysy strategického managementu patří následující:

- výrazná orientace na zákazníky, na jejich potřeby, přání a aktivní vyhledávání a odhalování mezer v uspokojování potřeb zákazníků,
- analýza a hodnocení konkurence, rozpoznání a zkoumání jejích cílů, strategií a silných a slabých stránek,
- analýza a hodnocení silných a slabých stránek vlastního podniku, rozpoznání vlastních předností v soutěži s konkurencí, odhalení konkurenční výhody a možností jejího využití,
- orientace na strategické cíle, které by měly být odvozeny na základě výše uvedených analýz.

Strategický management je všeobecně proces, pomocí něhož vrcholový management určuje zásadní směry vývoje a činnosti podniku. Základním nástrojem je vhodně formulovaná strategie, která musí být rovněž vhodně zavedena a její realizace soustavně vyhodnocována. V tomto oboru získávají podporu především manažeři, schopní objevovat a využívat nové příležitosti a překvapovat.

1.3 Strategické plánování

Strategické plánování se postupem času stalo procesem, pomocí kterého podnik předvídá změny, jež mohou působit na jeho konkurenční pozice, stanovuje vizi, cíle a strategické operace a alokuje zdroje pro reakce na tyto změny. Je procesem tvorby a udržování strategické rovnováhy mezi cíli a možnostmi podniku a měnícími se příležitostmi na trhu.³¹

³⁰ LOŠŤÁKOVÁ, H. *B-to-B marketing*. Praha: Professional Publishing, 2005. s. 14.

³¹ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. Praha: Oeconomica, 2003. s. 57.

1.3.1 Strategické plánování v mezinárodním obchodě

Výsledky a především úspěch mezinárodního podnikání záleží do velké míry na přístupu podniku ke strategickému plánování, které umožňuje koncipovat a realizovat dlouhodobou strategii mezinárodního růstu“. Cílem je stanovení koncepce mezinárodního podnikání ve střednědobém a dlouhodobém horizontu. Strategický plán obsahuje mnoho aspektů, které musí být při vlastním sestavování uvažovány:

- směřovat mezinárodní aktivity firmy do geografických zón s růstovým potenciálem,
- vyčíslit investice, které budou spojeny se vstupem na nové trhy,
- harmonizovat výrobní aktivity v jednotlivých zemích a zajistit jejich soulad s očekávaným vývojem poptávky na mezinárodních trzích,
- stanovit cíle a náklady, které budou spojeny s jejich dosažením.³²

Plánování probíhá nejčastěji na třech úrovních, přičemž dlouhodobé a střednědobé plánování je realizováno na celopodnikové úrovni, operativní plánování se provádí na úrovni jednotlivých značek.

1.3.2 Strategické plánování na firemní úrovni

Základním cílem strategického plánu na celofiremní úrovni je vytvořit soulad mezi dlouhodobými firemními cíli a zdroji, které má podnik k dispozici, a podnikatelskými příležitostmi na mezinárodních trzích. Při strategickém rozhodování je třeba rozhodovat o tom, které aktivity bude firma mezinárodně rozvíjet a především pak na které trhy firma vstoupí, popřípadě jaké mezinárodní aktivity firma omezí. Dalším významným úkolem je co nejpřesněji stanovit náklady spojené s rozvojem mezinárodních podnikatelských aktivit a odhadnout návratnost vložených investic. Nakonec se sestavuje strategický plán, který je východiskem pro mnohé další rozhodnutí související s marketingem, výrobou, logistikou apod. Fáze strategického plánování na celofiremní úrovni jsou následující:

- stanovení poslání firmy (její mise),
- stanovení firemních cílů,
- výběr nosných podnikatelských aktivit.

³² MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. Praha: Oeconomica, 2003. s. 57.

Fáze stanovení poslání a cílů v mezinárodním obchodě je velmi důležitá. „Podnik, který se rozhodne vyvíjet určité mezinárodní aktivity, by měl mít již dávno vymezené své poslání, měl by pouze zvážit jeho přeformulování či specifikaci v rámci mezinárodního působení. Poslání, jak již bylo výše uvedeno, by mělo vycházet z jasně stanovených cílů, mělo by vyjadřovat firemní hodnoty a mělo by zvýraznit i hlavní konkurenční výhodu firmy.“³³ K obvyklým strategickým cílům mezinárodního působení patří vstup na nové trhy, vstup na nové segmenty těchto trhů, účast ve strategické alianci, rozvoj vybraných podnikatelských aktivit atp.

Velmi důležitou fází a tedy i velmi důležitým rozhodnutím je rozhodnutí o výběru nosných aktivit, které bude firma na zahraničních trzích rozvíjet. „Nástrojem pro vyhodnocení nosných podnikatelských aktivit jsou tzv. portfoliové analýzy, jejichž cílem je zmapovat postavení jednotlivých aktivit v rámci podnikatelského portfolia dané firmy. Výsledek je podkladem pro rozhodnutí o perspektivních aktivitách, popřípadě o aktivitách, které nejsou v souladu s nově postavenou misí firmy.“³⁴ Do některých aktivit je proto podnik ochoten investovat nemalé prostředky a naopak od některých aktivit firma raději odstoupí. V praxi se nejčastěji používají dva modely zabývající se analýzou podnikatelského portfolia (či výrobního portfolia).

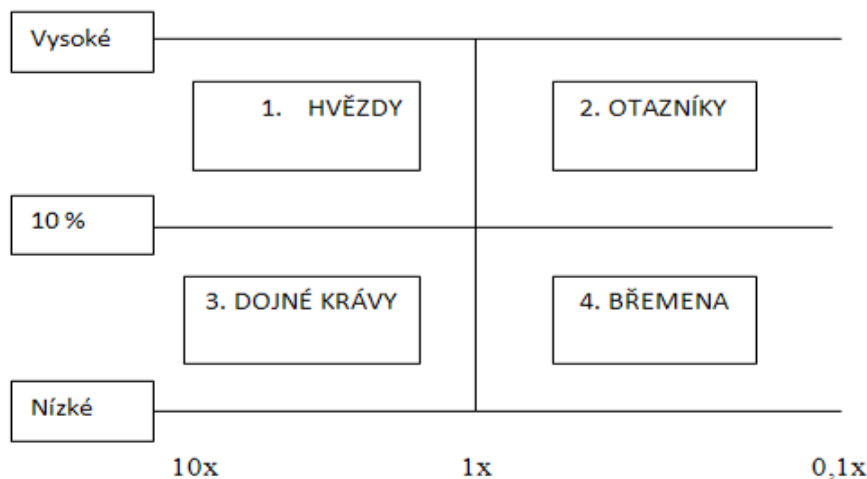
Koncepce Bostonské konzultační skupiny – Matice BCG (Boston Consulting Group) je využívána ve strategickém marketingu a je založena na myšlence důležitosti vztahu tempa růstu trhu a relativního podílu firmy na trhu. Relativní podíl na trhu určuje poměr podílu analyzovaného podniku k tržnímu podílu největšího konkurenta na trhu, přičemž tento podíl vypovídá o konkurenceschopnosti analyzované firmy v daném segmentu. Jednotlivé podnikatelské aktivity jsou znázorněny maticí o čtyřech kvadrantech, které jsou výslednicí vztahu ročního růstu trhu k relativnímu podílu výrobku či aktivity na trhu. Každý kvadrant je znázorněn určitým symbolem a pro každý z nich je možné doporučit vhodnou marketingovou strategii. Svislá osa představuje míru růstu odvětví (ukazatelem je rozdíl hrubého domácího produktu a odvětví). Rychle rostoucí odvětví je to, které roste rychleji než ekonomika jako celek a ostatní jsou pomalu tedy pomaleji rostoucí. Za vysoké tempo růstu je pokládán růst vyšší než 10%. Vodorovná osa, která má logaritmické členění, představuje

³³ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. Praha: Oeconomica, 2003. s. 58.

³⁴ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. Praha: Oeconomica, 2003. s. 58.

relativní tržní podíl na trhu ve vztahu k nejbližšímu konkurentovi, číslo jedna je rovno tržnímu podílu zkoumaného podniku a zároveň rovno tržnímu podílu konkurenta.³⁵

Obrázek 1 Matice BCG



Zdroj: Mezinárodní marketing

Jak již bylo řečeno, matice BCG je rozdělena do 4 kvadrantů, z nichž každý představuje jiný charakter podnikání:

Hvězdy znázorňují úspěšné podnikatelské aktivity se silným růstem, které mají vysoký a rychle rostoucí podíl na trhu. Takové aktivity nabízejí vysoký zisk i příležitost k růstu. Pro udržení své vysoké vedoucí pozice potřebují značné finanční zdroje, vyžadují finance na boj s konkurencí. Strategií je zde investovat do rozvoje těchto perspektivních podnikatelských aktivit a umožnit jim získat vyšší podíl na trhu, popřípadě si udržet svůj stávající podíl.³⁶

Otazníky, neboli dilemata, se nacházejí v kvadrantu se silným ročním růstem, ale mají zatím nízký podíl na trhu. Mají dobrý růstový potenciál a mohou se stát hvězdami, avšak pouze za předpokladu, že se podniku podaří zvýšit jejich podíl na trhu. Proto vyžadují velké investice a v případě, že na trhu neuspějí, mohou se pro podnik stát velice snadno břemenem.³⁷

³⁵ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. Praha: Oeconomica, 2003. s. 58.

³⁶ LOŠŤÁKOVÁ, H. *B-to-B marketing*. Praha: Professional Publishing, 2005. s. 39.

³⁷ LOŠŤÁKOVÁ, H. *B-to-B marketing*. Praha: Professional Publishing, 2005. s. 39.

Dojné krávy mají relativně silný podíl na trhu se slabým ročním nárůstem, přináší zisk bez nároku na velké investice. Obvykle vznikají z bývalých hvězd. Vložené finance jsou vysoce návratné a pomáhají podniku financovat jiné aktivity, proto se je podnik snaží v této pozici udržet co nejdéle.³⁸

Břemena jsou aktivitami s nízkým podílem na trhu a s pomalým nárůstem. Obvykle jde o aktivity, které nevyužily svou příležitost nebo zastaraly. Produkuje nízké zisky či ztráty, strategií podniku je proto je omezovat nebo zastavit.³⁹

Během cyklu tržní životnosti procházejí podnikatelské aktivity několika kvadranty, některé otazníky se přemění ve hvězdy, později dojné krávy a nakonec se stanou pro podnik břemenem. Úspěšný cyklus tržní životnosti je znázorněn posloupností 2-1-3.

Model GE (General Electric's Multifactor Portfolio Matrix) vytvořila konzultantská firma McKinsey pro potřeby firmy General Electric. Model vychází z atraktivnosti trhu a z konkurenčního postavení firmy na cílovém trhu. Atraktivnost trhu je dána řadou faktorů, mezi které patří například velikost trhu, růstový potenciál, bariéry pro vstup, investiční náročnost, ziskovost, silou konkurence atp. Konkurenční postavení na cílovém trhu vychází z podílu firmy na daném trhu a z obvyklých faktorů, které obecně ovlivňují konkurenceschopnost. Na základě kombinace výše uvedených kritérií může každá firma znázornit postavení svých podnikatelských aktivit pomocí matice o devíti polích.⁴⁰

³⁸ LOŠŤÁKOVÁ, H. *B-to-B marketing*. Praha: Professional Publishing, 2005. s. 39.

³⁹ LOŠŤÁKOVÁ, H. *B-to-B marketing*. Praha: Professional Publishing, 2005. s. 40.

⁴⁰ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. Praha: Oeconomica, 2003. s. 59.

Tabulka 2 Matice GE

KONKURENČNÍ POZICE	SILNÁ	I. CHRÁNIT POZICI - umožnit maximální růst, udržet konkurenční pozici	II. VÝBĚROVĚ INVESTOVAT DO ROZVOJE - do nejatraktivnějších segmentů, zvyšovat produktivitu a zisk	III. CHRÁNIT A PŘEHODNOCOVAL - soustředit se na atraktivní segmenty a okamžité příjmy, chránit silná místa
	STŘEDNÍ	IV. INVESTOVAT DO ROZVOJE - využití silných míst, pokusit se o vůdčí postavení	V. VÝBĚROVĚ INVESTOVAT - upřednostňovat tvorbu příjmů, koncentrace na výnosné a málo riskantní segmenty	VI. RESTRUKTURALIZOVAT - upřednostňovat tvorbu příjmů, chránit pozici na výnosných segmentech, modernizace sortimentu, minimální investice
	SLABÁ	VII. INVESTOVAT UVÁŽENĚ - snaha překonat nedostatky, ústup z trhu bez perspektivního růstu	VII. OMEZIT ROZVOJ - expanze jen je-li riziko malé, minimální investice, racionalizace práce	IX. SKLÍZET - maximální příjmy z prodeje, neinvestovat, ustupovat z trhu
		VYSOKÁ	STŘEDNÍ	NÍZKÁ
	ATRAKTIVITA TRHU			

Zdroj: Mezinárodní marketing

1.3.3 Strategické plánování na úrovni jednotlivých podnikatelských aktivit

Většina podniků se v současné době zabývá větším počtem aktivit a podniká na různých segmentech trhu, z hlediska tuzemského i mezinárodního, proto je třeba strategický plán rozpracovat na úroveň jednotlivých podnikatelských aktivit. Pro určení poslání jednotlivých aktivit se využívá tzv. SWOT analýza, což je analýza silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek, příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats). Silné a slabé stránky lze zjistit analýzou vnitropodnikového prostředí.

Z hlediska financí mohou být analyzovány:

- kapitálová náročnost,
- možnosti financování,
- finanční stabilita firmy,
- disponibilní zdroje,
- rentabilita.⁴¹

⁴¹ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. Praha: Oeconomica, 2003. s. 60.

V oblasti řízení lidských zdrojů: kvalifikační a věková struktura, mobilita pracovních sil, fluktuace zaměstnanců, úroveň managementu apod.

V oblasti marketingu jsou důležité následující aspekty:

- podíl na trhu,
- známost značky a image,
- rozsah nabízených služeb a kvalita výrobků,
- distribuční cesty a náklady na distribuci.⁴²

Určení hrozeb a příležitostí souvisí především s vnějším prostředím podniku. SWOT analýzou je možné určit konkurenční výhodu, která má ve strategii dosti nezanedbatelnou úlohu, a vyvarovat se možných chyb.

Dalším významným krokem je určení cílů jednotlivých podnikatelských aktivit. Cíle jednotlivých podnikatelských aktivit se ve většině případů shodují s firemními cíli. Patří k nim bezesporu vstup na nové trhy či jejich segmenty, růst podílu na trhu, zvýšení loajality zákazníků, zvýšení rentability či zvýšení spotřeby v dané zemi.

Při stanovení mezinárodní prodejní strategie spočívá především ve volbě segmentace a positioningu a stanovení vhodného marketingového mixu.

1.3.4 Růstové strategie

Společnou motivací všech firem, které započnou vstup na zahraniční trhy je snaha o rozvoj podnikatelských aktivit, o ekonomický růst. Teoreticky je možné určit tři základní formy růstových strategií, jedná se o strategii intenzivního růstu, externí (integrační) růstovou strategii a diverzifikační strategii.

Strategie „intenzivního růstu si klade za cíl zvýšení objemu prodeje na stávajících segmentech trhu především díky aktivnímu marketingovému úsilí. Podnik se obvykle zaměřuje na rozvíjení aktivit, kterými se již zabývá a specializuje se na určitou oblast podnikání. V mezinárodním obchodě má tato strategie nejčastěji podobu vstupu na další zahraniční trh. Největší výhodou strategie intenzivního růstu je, díky dobré znalosti trhu, možnost získat na cílovém segmentu dominantní postavení.“⁴³

⁴² MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. Praha: Oeconomica, 2003. s. 60.

⁴³ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. Praha: Oeconomica, 2003. s. 62.

Externí, neboli integrační, růstová strategie vychází ze “zvýšení výnosnosti mezinárodního podnikání díky lepší kontrole vybraných mezičlánků průmyslového či distribučního řetězce, které jsou pro podnik strategicky významné.”⁴⁴ To znamená, že odpovědná část podniku musí zaměřit pozornost na určité klíčové činnosti. Podniky se obvykle snaží lépe dohlížet nad dodavateli, jejich získání (tzv. akvizice) může podniku pomoci upevnit svou pozici na trhu, vyvarovat se nekvalitních či opožděných dodávek apod. Strategie funguje i ze strany distribuce, podniky se snaží s cílem nejvyšší kvality poskytovaných služeb lépe prosadit na zahraničních trzích, především zřizováním obchodních aliancí apod.

Základem diverzifikační růstové strategie může být rozšíření stávajících aktivit s cílem rozložit podnikatelská rizika do několika aktivit. Problémem je však vysoká kapitálová náročnost, která může vést k závažným ekonomickým problémům podniku a také obtížnost strategického i operativního řízení odlišných podnikatelských aktivit. Nejvhodnější strategií v této souvislosti je geografická diverzifikace, která umožňuje vyrovnávat hospodářský pokles v jedné geografické zóně příjmy z výnosnější geografické oblasti.⁴⁵

Tato strategie je v současné době velice aktuální, protože trhy v mnoha zemích již byly zasaženy hospodářskou recesí a proto je třeba hledat jiné zóny, které mohou prosperovat.

1.4 Trh

Většinou se lidem, kteří se blíže nezabývali fungováním trhu, trh jeví jako pouhá směsice různých firem a výrobků. Obecně je prostřednictvím trhu prováděna koordinace lidí, činností a firem. Trh je prostředí či nějaký prostor, kde se střetává nabídka s poptávkou.

1.4.1 Definice trhu a jeho atraktivita

Z pohledu ekonomiky je trh definován, jako „uspořádání, při kterém na sebe vzájemně působí prodávající a kupující, což vede ke stanovení cen a množství komodity“⁴⁶ nebo také je „trh zařízením, jehož prostřednictvím kupující a prodávající určitého zboží vstupují

⁴⁴ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. Praha: Oeconomica, 2003. s. 63.

⁴⁵ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. Praha: Oeconomica, 2003. s. 63.

⁴⁶ SAMUELSON, P. A.; NORDHAUS W. D. *Ekonomie*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1991. s. 981.

do vzájemných interakcí, aby určily cenu zboží a množství, jež se nakoupí a prodá“.⁴⁷ Přičemž některé trhy jsou uskutečňovány přímo na určitém fyzickém místě (např. burza), zatímco jiné fungují pomocí komunikační techniky (např. telefon nebo v dnešní době rychle se rozšiřující trh prostřednictvím internetu).

Tržní ekonomika je pak velice složitý mechanismus. Mění se téměř samovolně spolu s lidskou společností a dokáže čelit nejdůležitějším zkouškám každé společenské organizace. Je existenční podmínkou marketingu.

Atraktivnost trhu je dána souborem ukazatelů, které se bodově hodnotí. Mezi tyto ukazatele se zahrnuje především velikost trhu, jeho roční tempo růstu, povaha konkurence, cykličnost a sezónnost, státní regulace, technologické požadavky, hrubý zisk v minulosti a ekonomické výkyvy.

„Trh je nutný, je dosud nejdokonalejším regulátorem a stimulátorem ekonomického rozvoje.“⁴⁸

1.4.2 Význam segmentace trhu

„Rozdělováním celkového trhu daného produktu do určitých skupin, tzv. tržních segmentů nebo také cílových trhů, podle určitých společných charakteristik“⁴⁹ se rozumí segmentace trhu. Segmentace je procesem, který je spolu s tržním cílením a tržním umístěním nástrojem cíleného marketingu. Cílený marketing je marketingovým myšlením, které se postupně vyvíjelo od téměř historického hromadného marketingového myšlení, přes výrobově rozmanitý marketing po již zmiňované cílené marketingové myšlení.

Tržní segmentace má svá důležitá kritéria, z nichž však plynou jisté výhody. Mezi kritéria efektivní segmentace se zařazuje měřitelnost, vydatnost, přístupnost, trvalost a konkurenceschopnost segmentu, ale také neustálé přizpůsobování se změnám na trhu. Výhodami jsou efektivnější využívání financí pro marketing, efektivnější umístění na trhu, větší přesnost při výběru marketingových nástrojů a především lepší porozumění potřebám a přáním zákazníka.

⁴⁷ SAMUELSON, P. A.; NORDHAUS W. D. *Ekonomie*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1991. s. 39.

⁴⁸ KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. Praha: Management Press, 2000. s. 27.

⁴⁹ MACHKOVÁ, H.; SATO, A.; ZAMYKALOVÁ, M. a kol. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 198.

1.5 Mezinárodní trh

Obecně je pojem trh vymezen, jako prostor, na kterém se střetává nabídka s poptávkou, prostor, který spojuje vědomosti a činnosti různorodých jedinců. Mezinárodní trh je prostředí, ve kterém se střetávají nabídky a poptávky mnoha zemí. Funguje z mnoha různých důvodů. Jeho hlavním podnětem však je snaha zvýšit efektivnost výroby a obchodu tím, že se bude specializovat práce a bude se rozvíjet dělba práce, což bude umožněno právě směnou vědomostí a činností různorodých jedinců. To vše bude ještě umocněno faktem, že tito jedinci nepocházejí ze stejného území s podobnými podmínkami existence, způsoby žití a návyky, ale budou z různých zemí.

Segmentace mezinárodních trhů, výběr cílových trhů a určení vhodného positioningu se řadí k nejvýznamnějším strategickým rozhodnutím. Jednotlivé kroky jsou vzájemně provázané a úzce spolu souvisí. „Na základě segmentace, která umožňuje určit strukturu a dynamiku mezinárodního trhu, stanovuje podnik vhodný positioning a v návaznosti na něj i vhodný marketingový mix místa, ceny, produktu a podpory prodeje.“⁵⁰

1.5.1 Segmentace mezinárodních trhů

Segmentace vychází z poznání, že trh se skládá z různých spotřebitelů, kteří mají odlišné potřeby i přání, kupní sílu i nákupní zvyklosti, což je na mezinárodních trzích ještě mnohokrát umocněno odlišnými kulturami a zvyklostmi. Segmentace znamená určité „rozčlenění trhu na stejnorodé podmnožiny zákazníků, na které je pak možné působit vybranými marketingovými nástroji, tj. všemi nástroji, které vyjadřují vztah firmy k jejímu okolí (k zákazníkům, dodavatelům, finančním institucím, zprostředkovatelům atd.). Takové rozčlenění pak umožňuje koncipovat nabídku pro cílové segmenty trhu, což má na následek realizaci úspor z rozsahu.“⁵¹

⁵⁰ MACHKOVÁ, H.; SATO, A.; ZAMYKALOVÁ, M. a kol. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 198.

⁵¹ MACHKOVÁ, H.; SATO, A.; ZAMYKALOVÁ, M. a kol. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 198.

Segmentace probíhá obvykle v několika etapách. Nejdůležitější je výběr vhodných kritérií pro segmentaci mezinárodního trhu. Patří sem kritéria:

- geografická, přihlíží se k velikosti a umístění měst, hustoty osídlení i umístění dané firmy, klimatu v dané oblasti apod.,
- demografické kritérium bývá snadno dostupné a patří sem zejména pohlaví a věková skupina potenciálních zákazníků, určitá vyzrállost firmy, její velikost, náboženské vyznání a etická příslušnost v oblasti,
- socioekonomická kritéria určují především kupní sílu a strukturu výdajů, určují je např. výše příjmů a investic, strukturu výdajů, strukturu investic firmy apod.,
- psychografická kritéria zaznamenávají především příslušnost k určité sociální třídě, vytipování osobnostních charakteristik zákazníků (jedinců i celých firem), jejich životní styl apod.,
- behaviorální kritéria vysvětlují chování spotřebitelů, například frekvenci, rozsah, intenzitu a čas nakupování, tedy investic, výhody a užitky, které spotřebitel od výrobku očekává, jeho postoje apod.⁵²

Druhou etapou je segmentační strategie. Může být jednotná, při které se vychází z předpokladu homogenních potřeb a přání spotřebitelů. Podnik se snaží prosadit na trhu jednu silnou značku a maximalizovat její podíl na trhu. Cílem diferencované segmentační strategie je odlišit firmu od konkurence nabídkou široké škály výrobků či služeb. Různým segmentům trhu jsou nabízeny různé modely podle zjištěných potřeb. Při strategii koncentrace na vybraný segment se firma zaměřuje na takový segment, ve kterém má konkurenční výhodu.

Poslední etapou je výběr cílového trhu. Podnikání v mezinárodním prostředí umožňuje firmám soustředit své úsilí na velké segmenty na světovém, globálním trhu. Velkým příkladem je zaměření firem na některé trhy střední a trhy východní Evropy, které nejsou nasyceny, životní úroveň obyvatel postupně roste a tím mění požadavky na zboží, na jejich charakter, užitek apod. Jsou to zejména Česká republika, Polsko, Slovensko, Bulharsko, Chorvatsko a Rumunsko, které jsou již členy EU, dále Ukrajina a Srbsko.

⁵² MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. Praha: Oeconomica, 2003. s. 64.

Segmentace trhu průmyslových výrobků se poměrně od standardního trhu liší. Produkty jsou určeny podnikům a organizacím, jež je používají pro další výrobu. Proto je při segmentaci třeba zohlednit několik skutečností, které výrazně ovlivňují rozčlenění trhu v této oblasti podnikání. Prvním faktem je omezený počet zákazníků a hodnotově a objemově významné kontrakty. Druhou významnou skutečností v průmyslovém odvětví je odvozená poptávka, protože poptávka po produktech průmyslových podniků je závislá na velikosti poptávky po konečných výrobcích, a nízká elasticita poptávky (například snížení ceny oceli neznamená prudký nárůst potřeby vybavení objektů průmyslovým logistickým vybavením). Dalším je racionální nákupní chování, jelikož rozhodování o nákupu probíhá na základě racionálních úvah a není příliš ovlivnitelné obvyklými komunikačními nástroji. Čtvrtou skutečností jsou úzké vazby mezi dodavateli a odběrateli, které jsou v této oblasti velice obvyklé. Pátým aspektem je geografická koncentrace do určitých regionů.⁵³

1.5.2 Výběr cílového trhu

Volbu cílového trhu ovlivňují tři základní faktory: velikost segmentu, růstový potenciál a atraktivnost segmentu. Žádné země na světě nemají stejný trh, rozdíly mezi rozvíjejícími se trhy jsou obrovské, zvláště pokud jde o hrubý domácí produkt, ekonomické rozvoj a politickou stabilitu. „Mnohé firmy vstupují na zahraniční trh i v případě, že cílový segment není příliš velký či výhodný pro investice, nicméně může mít velmi vysoký (či pouze dostatečný) růstový potenciál. Vstup na zahraniční trh je obecně velkou investicí a firmy volí strategii, u které není upřednostněn krátkodobý zisk, ale dlouhodobá návratnost investice.“⁵⁴ I když se cílový segment jeví jako atraktivní, růstový a dostatečně velký, musí firma důkladně promyslet, zda cílový trh odpovídá jejím možnostem, kompetencím a image na zahraničním trhu. Prakticky firmy trhy rozvíjejících se zemí dělí do tří skupin:

- investiční trhy,
- udržovací trhy,
- perspektivní trhy.

⁵³ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. Praha: Oeconomica, 2003. s. 67.

⁵⁴ MACHKOVÁ, H.; SATO, A.; ZAMYKALOVÁ, M. a kol. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 195.

1.5.3 Positioning v mezinárodním prostředí

Positioning je definován jako „vyjádření pozice značky mezi ostatními značkami nabízenými na mezinárodních trzích, umožňující upravit nabídku podle očekávání spotřebitelů a s ohledem na sílu konkurence. Mezinárodní positioning spočívá ve stanovení koncepce značky a její image (firmy a její image) s cílem zaujmout zvolenou pozici v myslích spotřebitelů.“⁵⁵ Obecně je velmi zásadním rozhodnutím strategického významu. Základními úkoly jsou identifikace, protože usnadňuje spotřebiteli orientaci v široké nabídce na trhu, a diferenciaci, protože umožňuje zvýraznit odlišnosti od konkurenčních nabídek. Při určování mezinárodního positioningu je třeba brát v úvahu následující faktory:

- objektivní charakteristiky produktu (užitné vlastnosti, trvanlivost apod.),
- očekávání zahraničních spotřebitelů (faktor bývá spojen s kulturními rozdíly, s vnímáním země původu zboží a se vtažením spotřebitelů k zahraničním značkám, či dodavatelům),
- postavení konkurence na zahraničním trhu (podíl na trhu a strategie).

V mezinárodním obchodě mohou firmy využívat jednotný globální positioning či ho přizpůsobovat v souvislosti s odlišností jednotlivých geografických zón nebo podle specifik jednotlivých trhů, popřípadě kombinovat obě možnosti.⁵⁶

Positioning by měl být stanoven na základě výzkumu trhu, zejména pak na výzkumu konkurence.

1.5.4 Konkurenční strategie v mezinárodním prostředí

Podnikání na zahraničních trzích či všeobecně v mezinárodním prostředí je pro firmu velkou příležitostí ke znásobení konkurenční výhody, která může spočívat v nízkých nákladech, v odlišnosti od konkurence, tedy v diferenciaci, nebo naopak v úzké specializaci firmy.

Strategie širokého pronikání na trh je obvyklá pro mnoho mezinárodních podniků. Díky výrobě po velkých sériích využívají nízkých nákladů plynoucích z úspor z rozsahu. Jejich konkurenční výhodou jsou proto nízké náklady a s tím související konkurenceschopné

⁵⁵ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. Praha: Oeconomica, 2003. s. 70.

⁵⁶ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. Praha: Oeconomica, 2003. s. 71.

ceny. Tato strategie je typická pro japonské výrobce elektroniky a pro velké distribuční řetězce.⁵⁷

Strategie diferenciaci je založena na získání konkurenční výhody díky odlišnosti od konkurenčních nabídek. Je typická pro úspěšné firmy z vyspělých zemí nabízející výrobky sice za vyšší ceny, ale spolu s výrobkem či službou nabízejí další řadu služeb, které dělají výrobek či službu cennější, s vyšší užitnou hodnotou, nebo je jejich produkt výjimečný a má takové vlastnosti, které konkurenční výrobky či služby postrádají. Obvykle se strategie diferenciaci využívá pro investičně nebo technologicky náročné produkty.⁵⁸

Strategie úzké specializace neboli strategie tržních mezer či koncentrace, vychází z konkurenční výhody spočívající v tom, že díky úzké specializaci a omezenému počtu kupujících může podnik realizovat poměrně vysoké zisky z prodeje. Koncentrace je využívána i pro získání dominantního postavení podniku na trhu. Tato strategie je obvyklá pro firmy s úzkou specializací, které se zaměřují na menší segmenty trhu a/nebo pro výrobce luxusního zboží.⁵⁹

Strategie vedoucí firmy na trhu, tzv. leadera, je realizována s cílem zvýšení podílu na světovém trhu a získání dominantního postavení. Jelikož je světový trh vysoce konkurenční, je třeba použít při udržení či získání vedoucí pozice mnoho nástrojů, zejména inovace, snižování nákladů, celosvětové komunikační kampaně apod. Mezi často používané patří v dnešní době akvizice nebo fúze.⁶⁰

Strategie druhé největší firmy na trhu je založena na situaci, kdy tzv. challenger (vyzyvatel) se snaží oslabit postavení nejsilnější firmy na trhu a získat tak část jejího tržního podílu, přičemž vyzyvatel používá širokou škálu nástrojů a jejich kombinací. Může uplatňovat vhodnou cenovou politiku, tedy nižší ceny, výhodné platební podmínky apod., investovat do inovací a reklamy. Vyzyvatel si obvykle vytipuje slabé stránky vedoucí firmy a snaží se

⁵⁷ MACHKOVÁ, H.; SATO, A.; ZAMYKALOVÁ, M. a kol. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 65.

⁵⁸ MACHKOVÁ, H.; SATO, A.; ZAMYKALOVÁ, M. a kol. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 65.

⁵⁹ MACHKOVÁ, H.; SATO, A.; ZAMYKALOVÁ, M. a kol. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 66.

⁶⁰ MACHKOVÁ, H.; SATO, A.; ZAMYKALOVÁ, M. a kol. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 66.

získat konkurenční výhodu v této oblasti. Slabou stránkou může být tržní segment, geografická zóna atp.⁶¹

Strategie firem, které napodobují velké firmy, vychází z koncepce udržení si získaného podílu na trhu či svých věrných zákazníků. Obvykle se jedná o malé či střední podniky, které mají na trhu své nezastupitelné místo. Vzhledem k tomu, že nemají tolik silné postavení, musí nabízet kvalitní produkty za přijatelné ceny, což vyplývá i z malých nároků na investice do výzkumu a vývoje. Strategie napodobování je typická i pro odvětví, která jsou sice kapitálově náročná, ale u nichž je možnost odlišení se od konkurence značně omezoována. Jedná se především o průmyslová odvětví (např. ocelářský průmysl). V takovém prostředí je velmi obtížné posilovat své postavení na trhu, jedinou možností konkurenční výhody jsou výhodné platební podmínky či cena, popřípadě i přístup firmy k zákazníkům. Menší firmy se v tomto odvětví však nejčastěji snaží udržet svou stávající pozici na trhu bez konfrontace s vedoucí firmou, tržní podíly zde bývají velmi stabilní.⁶²

Strategie firem, které se zaměřují na mikrosegmenty spočívá v zaměření na úzkou část trhu, o který konkurence nejeví příliš zájem. Mikrosegment se zde stává jakousi tržní mezerou a firmy se zde nestávají přímými konkurenty vedoucích podniků. Velkým rizikem úzké specializace je zde vstup silnějšího konkurenta na trh a možnost změny poptávky, které může obojí znamenat zánik příliš specializované firmy. Naopak výhodou pro tuto strategii je prostředí zahraničních trhů znamenající možnost rozšíření aktivit a tím rozdělení rizik do několika částí.⁶³

⁶¹ MACHKOVÁ, H.; SATO, A.; ZAMYKALOVÁ, M. a kol. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 66.

⁶² MACHKOVÁ, H.; SATO, A.; ZAMYKALOVÁ, M. a kol. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 67.

⁶³ MACHKOVÁ, H.; SATO, A.; ZAMYKALOVÁ, M. a kol. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 67.

2 CHARAKTERISTIKA FIRMY PROMAN s.r.o.

Obecně lze firmu definovat, jako „základní soukromou výrobní jednotku, která najímá práci a kupuje další vstupy za účelem výroby a prodeje komodit“⁶⁴. Existují tři hlavní důvody, proč jsou zakládány firmy a proč si lidé nevyrobí všechno sami. Nejdůležitější faktor souvisí s úsporami z rozsahu, které vznikají v okamžiku, kdy s rostoucím objemem výroby současně klesají náklady na výrobu. Dalším, neméně důležitým, faktorem jsou fondy, které slouží firmám jako zásoba financí pro nové projekty, opatřování zdrojů ve velkém rozsahu a podobně. Fondy firmy získávají ze svých zisků, vypůjčením od jiných společností či od individuálních spotřebitelů. Třetím důvodem je nutnost koordinace a řízení, což se týká především výroby, zaměstnanců a různých rozhodnutí.

Logistická firma je pak jednotkou, která najímá práci a kupuje další vstupy za účelem realizace logistických činností. Tvoří hlavní část nabídky na trhu logistických činností.

2.1 Profil společnosti

Proman s.r.o. se zabývá projekčně dodavatelskou činností v oblasti komplexních dodávek regálových systémů pro skladové prostory. Je na trhu České republiky, Slovenské republiky a Polska jedním z nejvýznamnějších dodavatelů regálových systémů všech typů. Hlavním předmětem podnikání je projekce, zajištění výroby, dodání a montáž regálových systémů. Od zahraničních dodavatelů nakupuje komponenty na paletové a policové regály, vlastní výrobním programem firmy jsou vyráběny konzolové regály, ocelové plošiny a pojízdné regály, archivy. Regálové systémy dodávané firmou Proman s.r.o. nachází uplatnění téměř ve všech oborech, např. velkosklady, všechna odvětví průmyslu, bankovní sektor, správní organizace (knihovny, archivy...), drobní podnikatelé a další. Dokáže velmi pružně reagovat na skladovací potřeby všech zákazníků, včetně těch stávajících.

2.2 Historie a vývoj společnosti

Společnost Proman s.r.o. byla založena dne 27.10.1994 čtyřmi společníky v Chrudimi, sídlí v pronajatých prostorách. Zpočátku se činnost firmy týkala pouze paletových regálů,

⁶⁴ SAMUELSON, P. A.; NORDHAUS W. D. *Ekonomie*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1991. s. 981.

na které vyráběla a dodávala německá firma z Völklingenu součástky, a zprostředkovávání výroby (válečkové dopravníky) pro tuzemské firmy. V roce 1995 se sortiment firmy rozšířil o policové regály. Ve stejném roce firma poprvé vystavovala na strojírenském veletrhu v Brně. Rok 1996 byl významný především navázáním spolupráce s italskými dodavateli a rozšířením sortimentu o další druh policových regálů. V roce 1997 bylo založeno zastoupení na Slovensku v Novém Mestě nad Váhom a v roce 1998 v Polsku ve městě Gdaňsk. Firma postupně začala rozvíjet oblast servisu, servisní prohlídky, opravy a náhradní díly, to vše především v průběhu roku 2000. Postupně docházelo k rozšiřování tuzemské výroby. V roce 2002 se celá firma stěhovala do vlastních prostor. V tomto roce začala spolupracovat s francouzskými dodavateli spádových regálů. V roce 2003 se pokusila o expanzi do Maďarska, hledání zastoupení bylo však neúspěšné. Od roku 2004 se zástupci firmy každoročně účastní zahraničních veletrhů, především v zemích východní Evropy. V průběhu roku 2006 byla založena zastoupení v Chorvatsku, Rumunsku a Bulharsku. Ve fungování firmy nenastal žádný výrazný zlom. K rozvoji docházelo postupně, postupným ovládnutím trhu. V současné době firma zaměstnává třicet osm pracovníků, jež tvoří obchodní zástupci, technici a nejnětější administrativní pracovníci. Pro firmu Proman v současné době pracuje více než 20 montážních pracovníků.

Zpracování strategie, jak již bylo uvedeno, se odvíjí od výběru poslání podniku a stanovení hlavních podnikových cílů. Podoba strategie vychází z analýzy okolí podniku (tzv. externí analýzy) a analýzy možností podniku (tzv. interní analýzy). Podnik je ve svém rozhodování ovlivňován prostředím, ve kterém působí, proto i tvorba kvalitní strategie musí brát v úvahu analýzy tohoto prostředí. Jedná se o systematické zkoumání vnějšího a vnitřního prostředí podniku, zahrnuje obsáhlé zkoumání a dokumentaci příležitostí a ohrožení a silných a slabých stránek. V rámci analýzy vnějšího prostředí by měly být zkoumány trendy v makroprostředí, rysy a zvláštnosti trhu a strategie konkurence. Tato analýza má být vodítkem k vyjasnění příležitostí a ohrožení, které jsou příslibem či hrozbou pro rozvoj podnikání, potažmo proniknutí na nový trh. Podobně analýza vnitřního prostředí by měla odhalit silné a slabé stránky podniku v jednotlivých funkčních oblastech.

2.3 Externí prostředí firmy

Situace podniku z externího pohledu charakterizuje okolí podniku. Jelikož se okolí podniku výrazně podílí na vytváření podnikatelských příležitostí či hrozbách, je nutné ho důkladně monitorovat a systematicky analyzovat. K tomu, aby byl podnik úspěšný, musí být jeho strategie konzistentní s jeho okolím, to znamená, že pokud se podniku podaří vytvořit soulad mezi jeho strategií a okolím, dosáhne pak lepších výsledků. „Hlavní příčiny růstu, poklesu či jiných dlouhodobých změn činnosti podniku jsou v převážné většině případů dány především vlivem faktorů vnějšího okolí firmy, teprve na druhém místě jeho vnitřním stavem.“⁶⁵

Okolí podniku zahrnuje aktéry a síly, které ovlivňují schopnost podniku rozvíjet se a udržovat úspěšné transakce a vztahy se svými cílovými zákazníky. Pro analýzu v případě firmy Proman jsou důležité následující prvky:

- Dodavatelé
- Zákazníci
- Trh
- Konkurence

2.3.1 Dodavatelé

Každý podnik, který chce být úspěšný ve své činnosti, si musí zajistit kvalitní a pevnou síť dodavatelů. Dodavatelé jsou obchodní firmy a jednotlivci, kteří zabezpečují potřebné zdroje pro společnost, popřípadě i pro její konkurenty, aby byla schopna vyrábět zboží či poskytovat služby. V dnešní době obvyklé dělbou prací je tedy zřejmé, že téměř žádná firma bez svých dodavatelů nemůže existovat a proto jakékoliv změny v dodavatelském prostředí mohou výrazně ovlivňovat marketingovou politiku podniku. Podnikový marketing musí sledovat vlivy působící ze strany dodavatelů, je třeba se zaměřit na ceny, kvalitu, spolehlivost a ostatní podmínky spojené s dodávkami, jako jsou servis, flexibilita a další. Dodávky mohou výrazně ovlivnit náklady nebo kvalitu produkce a firma tak může poměrně

⁶⁵ KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. Praha: Management Press, 2000. s. 53.

lehce získat konkurenční výhodu. Podnik by se však neměl zaměřovat pouze na vyhraněné požadavky, za takové situace by mohly pro firmu nastat katastrofální dopady.

Firma Proman s.r.o. se snaží o udržování a rozvíjení nejlepších možných vztahů se svými dodavateli. Nákup v současné době probíhá od čtyř hlavních dodavatelů ze zahraničí a dále nakupuje od zhruba 15 významnějších dodavatelů. Obecně se firma orientovala na základní skupinu prověřených tuzemských i zahraničních výrobců. O optimalizaci zásob se snaží uplatňováním metody Just in Time či dalších logistických metod. Nákup se dá rozdělit do následujících odvětví:

- Ocelové konstrukce paletových a policových regálů
- Díly konzolových a spádových regálů, ocelové plošiny, pojízdné regály a archivy
- Další komponenty a příslušenství
- Spojovací a kotevní materiál
- Dopravní služby
- Režie a položky pro zajištění činnosti firmy
- Obchodní služby a kvalifikovaná bezpečnostní podpora (statické výpočty apod.)

Firma Proman s.r.o. vypisuje na každý druh zboží interní výběrové řízení a z něj je pak vybrána varianta dodavatele s nejlepšími podmínkami nákupu, službami a kvalitou.

2.3.2 Zákazníci

Obecně jsou zákazníci jedním z nejdůležitějších faktorů, představují pro každý podnik nejvýznamnější článek řetězce marketingového systému. Zákazníky se v obchodě rozumí současní kupující (a zároveň spotřebitelé) i potenciální zákazníci, kteří v současné době nakupují u konkurence nebo i ti, kteří sice doposud produkt nepoužívali, ale mohli by jej v budoucnosti potřebovat. Styčným bodem úspěšného podnikání jsou spokojení zákazníci. Společnost má celou řadu kmenových, již zavedených, zákazníků, k nimž přistupuje každým rokem široká skupina nových zákazníků. Stálou klientelu zaručuje především záruční i pozáruční servis.

Pokud podnik udržuje v jakékoliv formě zásoby, skladování je nevyhnutelnou činností. Skladování je nedílnou součástí každého logistického systému a má významný podíl na udržování potřebné úrovně zákaznického servisu při co možná nejnižších celkových

nákladech, proto udržování zásob není typické pro určitý okruh či druh zákazníků, skladovat potřebují téměř všechny firmy. Pro firmu Proman s.r.o. jsou proto potenciálními zákazníky téměř všechny výrobní či nevýrobní průmyslové společnosti, čili neexistuje vyhraněná skupina cílových zákazníků, lze pouze říci, že je to průmyslové odvětví.

Příkladem odvětvové rozsáhlosti je zde uvedeno pouze několik kmenových zákazníků (pro Českou republiku): z oblasti potravinářského průmyslu Carrefour, Globus ČR k.s., Lidl ČR v.o.s., Danone a.s., Opavia a.s., Stock a.s., Hamé a.s., z automobilového průmyslu ŠKODA AUTO a.s., T.P.C.A. s.r.o., Karosa a.s., z odvětví elektroniky Foxconn s.r.o., Panasonic, z dalších Baumatic ČR, Bosch s.r.o. a Bosch Diesel s.r.o., Jipocar s.r.o., SCA Packaging, Léčiva a.s., Zentiva a.s., logistická centra firem Rhenus Logistics a Willi Betz Spedition s.r.o. Dále jsou to výběrem z mnohých dalších například archiv měst Brna a Plzně, Česká pošta a.s., Knihovna Masarykovy univerzity v Brně, Univerzita Hradec Králové, Národně technické muzeum atp.

Dodávky společnosti jsou převážně investičního charakteru, kdy zákazníci nakupují systém na základě investičních plánů a pro koupi mají většinou vytvořeny prostředky. Z tohoto titulu je možné shrnout, že platební morálka odběratelů je na poměrně vysoké úrovni.

2.3.3 Trh

Trh je prostředí či prostor, kde se střetává nabídka s poptávkou. Struktura trhu průmyslových výrobků se od standardního trhu liší.

Strana poptávky je zde zastoupena podniky a organizacemi, jež produkty používají pro další výrobu. Počet zákazníků je omezený a obvykle se jedná o hodnotově a objemově významné kontrakty. Poptávka je zde odvozená, protože poptávka po produktech smyslových podniků je závislá na velikosti poptávky po konečných výrobcích, a nízká elasticita poptávky (například snížení ceny oceli neznamena prudký nárůst potřeby vybavení objektů průmyslovými regály). Tato oblast trhu je obtížně ovlivnitelná obvyklými komunikačními nástroji, nákupní chování je založeno na racionálním uvažování.

Nabídku představují společnosti nabízející vybavení regálovými systémy. Průmyslové odvětví je obvyklé úzkými vazbami mezi dodavateli a odběrateli. Ze strany nabídky musí

firma neustále sledovat na trhu aspekty, jako jsou: podíl na trhu, známost značky a image, rozsah nabízených služeb a kvalita výrobků, distribuční cesty a náklady na distribuci.

Firma Proman s.r.o. se zaměřuje vzhledem k nabízeným produktům na trh průmyslového odvětví. Kolem roku 2000 se podnik začal ve větší míře zapojovat do mezinárodního obchodu a zacílil na trhy střední a východní Evropy. Zvolený široký cílový trh je poměrně dostatečně velký a pro stranu nabídky poskytuje mnoho příležitostí, proto je finančně výhodné na něj působit marketingovými nástroji. Podnikání v mezinárodním prostředí obecně umožňuje firmám koncentrovat úsilí na velké homogenní segmenty na světovém trhu. Cílem firmy Proman s.r.o. je proto upevnit a udržet si stávající pozici na tuzemském trhu a rozšířit síť stávajících obchodních kanceláří kromě základní v Chrudimi, Praze, Ústí nad Labem a Českých Budějovic na celé území České republiky. Strategickým rozhodnutím však je rozšiřovat své působení na trzích střední a východní Evropy a zintenzivnit spolupráci s těmito státy.

2.3.4 Konkurence

Pro společnost není postačující znát své zákazníky a rozumět jim. Kvalitní a především efektivní marketing „předpokládá dobrou znalost svých konkurentů, schopnost odhadnout současnou a budoucí konkurenci, která je na trhu všudypřítomná a určitým způsobem ji detailně popsat. Poznání konkurence společnosti umožňuje zaujmout na trhu takové postavení, na které jí postačují možnosti a schopnosti. Díky detailnímu poznání konkurence nenastane okamžik, kdy bychom ji podcenili či naopak přecenili.“⁶⁶ Na trhu existuje několik podob konkurence, může mít podobu konkurence v odvětví, substitutů jako konkurence, dodavatelů coby konkurence a odběratelů jako konkurence. Obecně je konkurence na trhu prospěšná nejen pro spotřebitele, ale i pro samotný podnik, protože udržuje určitou hladinu vývoje, firma nemá prostor pro zmeškání příležitostí. Aby si na trhu alespoň udržela určité postavení, musí se neustále rozvíjet.

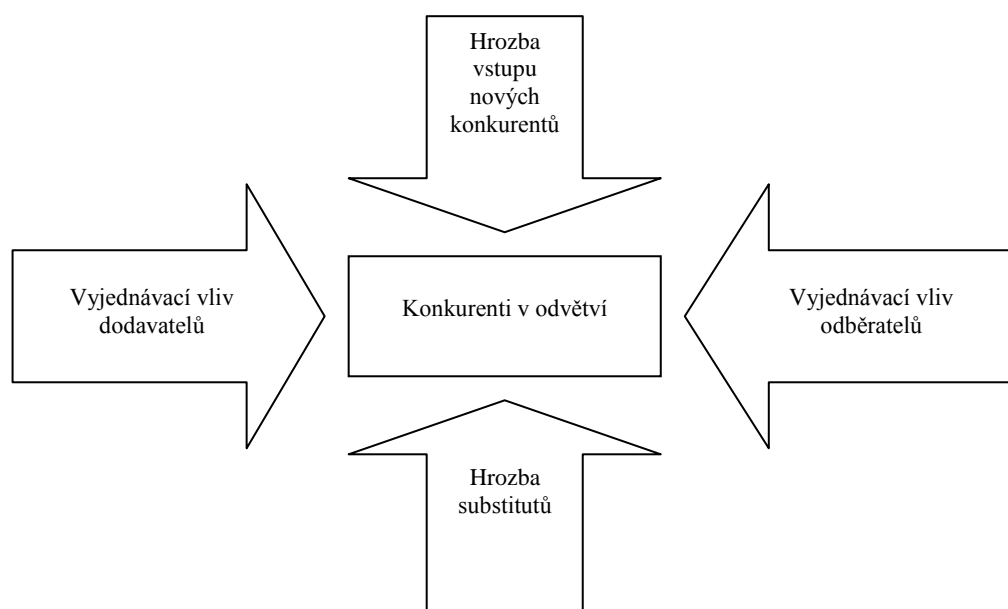
Je obecně známo, že pro podnik je vhodné doplnit SWOT analýzu zkoumáním konkurenčního prostředí. Podnik potřebuje zjistit důležité charakteristiky svých konkurentů, zejména jejich strategie, cíle, silné a slabé stránky. Při analyzování konkurence je vhodné sledovat nejen podíl na trhu, ale i podíl na povědomí nebo podíl na oblibě. Obecně lze totiž

⁶⁶ KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. Praha: Management Press, 2000. s. 55.

podle Kotlera konstatovat, že „firmy, jejichž podíl na povědomí a oblibě stoupá, zákonitě zvětší i svůj podíl na trhu a dosáhnou větší rentability.“⁶⁷

Porterův model analýzy konkurence je „především zaměřen na řešení otázky, jak konkurenční prostředí ovlivňuje přitažlivost určitého trhu.“⁶⁸ Model vymezuje pět sil ovlivňujících přitažlivost trhu a ve vztahu k nim pět skupin ohrožení, které zobrazuje následující schéma.

Obrázek 2 Porterova analýza konkurenčních sil



Zdroj: Konkurenční strategie. Upraveno autorkou.

V České republice se zabývá projekčně dodavatelskou činností regálových systémů velikostí odpovídající podobné úrovni pouze několik společností. Někteří z nich zajišťují kromě dodávek vlastní výrobu materiálu, někteří jsou pouze dodavateli. Nejbližší a nejvýznamnější konkurenti jsou uvedeni v tabulce spolu se srovnáním s firmou Proman s.r.o. Přibližně stejní konkurenti vystupují ve stejné míře i na zahraničních trzích.

⁶⁷ KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2001. s. 82.

⁶⁸ PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. s. 4.

Tabulka 3 Přehled největších a nejbližších konkurentů na trhu České republiky

Název firmy	Obrat v tis. Kč
NEDCON Bohemia, s.r.o.	1 211 470
STOW ČR, s.r.o.	490 000
PROMAN s.r.o.	443 734
JUNGHEINRICH ČR s.r.o.	135 000
BEG Bohemia, spol. s.r.o.	122 032
META skladovací technika s.r.o.	118 601
DEXION s.r.o.	99 985
ITS	nedostupné
MECALUX ČR, s.r.o.	nedostupné

Zdroj: www.justice.cz

Z tabulky je zřejmé, že nejsilnějším konkurentem je firma NEDCON Bohemia, s.r.o. sídlící v Pardubicích, nejbližším konkurentem je firma STOW ČR, s.r.o. sídlící v Praze. Vlastníky obou firem jsou zahraniční společnosti. Firma Proman s.r.o. je třetí nejsilnější společností na trhu skladovací techniky (regálových systémů) v České republice. Spolu s podnikem META skladovací technika s.r.o. jsou jedinými společnostmi na trhu bez zahraniční účasti.

2.4 Interní prostředí firmy

Cílem této části je kritické zhodnocení organizace, definování limitů a omezení ze strany firmy. Analyzováno bude pomocí SWOT analýzy a dále nastíněním marketingového mixu společnosti Proman s.r.o. Vnitřní analýza by měla zkoumat všechny aspekty zdrojů, schopností a dovedností podniku.

Analýza SWOT je jednou z nejpoužívanějších analýz. Jedná se o analýzu silných (strengths) a slabých (weaknesses) stránek podniku, analýzu příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats). V rozboru příležitostí a hrozeb jsou hledány hlavní příležitosti, které se společnosti nabízejí a hrozby, jimž potenciálně bude muset čelit. Oba tyto aspekty se vztahují k vnějším faktorům, které kromě interní situace výrazně ovlivňují a budou ovlivňovat budoucí vývoj existence podniku. Identifikace vnitřních silných a slabých stránek se vztahuje k vnitřní

situaci podniku i k produktům. Jsou to typičtí vnitřní činitelé, kteří umožňují postavit strategii na určitých daných faktorech či upozorňují na fakty, které by měly být zlepšeny a na problémy, které by měly být při existenci brány v úvahu.

Tabulka 4 SWOT matice

	Slabé stránky (Weaknesses)	Silné stránky (Strengths)
Příležitosti (Opportunities)	WO strategie - překonání slabé stránky využitím příležitosti	SO strategie - využití silné stránky ve prospěch příležitosti
Hrozby (Threats)	WT strategie - minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení	ST strategie - využití silné stránky k odvrácení ohrožení

Zdroj: Marketing management

Mezi **silné stránky** bezesporu patří organizační struktura sestávající se ze schopných členů obchodního a realizačního oddělení, silného týmu kvalifikovaných pracovníků technického oddělení, spolehlivé administrativy a zodpovědného vedení. Celý systém funguje jako kvalitní tým. Velice silnou stránkou je vysoká flexibilita v reakcích na požadavky zákazníků, orientace na spokojenost zákazníka a s tím související přístup k němu, dále také nízká zadluženost společnosti a kvalitní investiční strategie.

Za **slabou stránku** je považována neexistence cíleného marketingu, společnost nemá vytvořený marketingový tým. Nízká kontrola a spoluúčast při práci zahraničního zastoupení nedává možnost uplatnění zkušeností a postupů schopných pracovníků tamtéž.

Velkou **příležitostí** je významné postavení společnosti na trhu v České republice i v některých zemích střední a východní Evropy. Firma Proman s.r.o. uskutečnila několik významných projektů ve společnostech zvučných jmen v různých odvětvích průmyslu, což dává velkou příležitost k využití těchto referencí při budování zahraničního obchodu a též při marketingové práci. Kvalita produktů i pracovních postupů a návrhů patří mezi silné stránky i příležitosti a je v dnešní době vstupu některých společností z východu na trh i velkou konkurenční výhodou.

Hrozbou je bezesporu rozšiřující se a posilující konkurence a nestabilita zahraničních trhů. Avšak nejvýznamnější hrozbou se pro firmu stala ekonomická krize a s ní související hospodářská recese.

2.5 Marketingový mix

Marketingový mix je „soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu“. ⁶⁹ Při tvorbě marketingového mixu je třeba vzít v úvahu vzájemné vazby jednotlivých nástrojů a uplatňovat je harmonicky, ve správné kombinaci. Obecně jsou využívány čtyři skupiny těchto nástrojů, nazvané čtyři P, podle jejich anglických názvů: Product, čili výrobek, nebo výrobková politika, Price, neboli cena, cenová politika, Place, tedy místo, distribuční cesty a Promotion, čili propagace, marketingová komunikace. Jelikož firma Proman s.r.o. nejen produkuje, ale nabízí i služby, lze zahrnout ještě další P marketingového mixu z marketingu služeb, tedy People, čili lidé, a Process, neboli proces práce, systém.

2.5.1 Product

Zásadním aspektem pro marketingové pojetí výrobku je fakt, že produkt zpravidla není pořizován jen pro svou základní funkci, ale při nákupním rozhodování spolupůsobí celá řada dalších aspektů, zejména šíře sortimentu, varieta produktové řady, kvalita, vybavení, design, poskytované služby a záruky apod. ⁷⁰

Jak již bylo výše uvedeno, firma Proman s.r.o. nabízí a dodává všechny typy regálových systémů, které jsou na trhu k dispozici. Komponenty na paletové regály a policové regály dováží od zahraničních výrobců, vytváří projekt skladu daný požadavky zákazníka a zajišťuje dopravu regálů a jejich následnou montáž. Konzolové regály, ocelové plošiny, pojízdné regály a archivy zajišťuje firma výrobou podle vlastního výrobního programu, dle vlastního know-how.

Existují tři základní typy regálových systémů. Regály policové, paletové a konzolové. Regály policové mohou být spádové nebo pojízdné, dále se rozdělují na patrové se

⁶⁹ MACHKOVÁ, H.; SATO, A.; ZAMYKALOVÁ, M. a kol. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 125.

⁷⁰ LOŠŤÁKOVÁ, H. *B-to-B marketing*. Praha: Professional Publishing, 2005. s. 53.

schodištěm nebo výškové, podle nosnosti pro malé nebo velké zatížení. Regály paletové mohou být spádové, pojízdné nebo vjezdné. Konzolové regály mohou být pojízdné. Dále existují regály, které jsou používány na uskladnění speciálních věcí, například na pneumatiky, oblečení či zamykací regály k uskladnění cenných věcí apod. Archivy jsou speciálním policovým regálem, mohou mít výsuvné police či přímo zásuvky. Regály lze kromě účelu dále dělit podle několika hledisek. Podle způsobu obsluhy, zda budou obsluhovány ručně, vozíkem či automaticky. Podle umístění na vnitřní a venkovní, které mohou být opatřené střechou atd.

Firma Proman nabízí následující systémy:

- paletové regály,
- paletové regály vjezdné a průjezdné (DRIVE-IN),
- paletové regály spádové,
- paletové regály pojízdné,
- policové regály,
- konzolové regály,
- ocelové plošiny,
- pojízdné regály, archivy.

Mezi doplňkové vybavení skladovacích prostor lze počítat plastové přepravky, kovové palety, dřevěné palety, cargo kontejnery, plastové palety, kovové skříně, pracovní stoly, nepoháněné válečkové dopravníky aj. Společnost spolupracuje s mnoha firmami, které se specializují na vybavení skladovacích prostor různými typy techniky (zakladače, dílenský nábytek apod.).

Regálové systémy dodávané firmou Proman s.r.o. splňují náročné podmínky normy RAL - RG 614. Tato norma stanovuje základní podmínky pro projekci, výrobu, kontrolu a montáž regálových systémů včetně nároků na vzdělání a kvalifikaci pracovníků. Kvalita postupů produkce spolu s postupy práce je zaštitěna certifikáty státní strojírenské zkušebny.

Při projektech jsou zpravidla poskytovány základní záruky na produkty a provedení práce v délce trvání 24 měsíců, v některých případech je poskytnuta záruka i 60 měsíců.

Přínosem analýzy BCG je schopnost pomáhat manažerům analyticky a strategicky uvažovat a myslet do budoucna, proto je zde produktové portfolio firmy Proman dle BCG matice analyzováno. Analýza by měla pomoci při rozhodování o eliminaci slabších výrobků a naopak posilování těch slibných.

Tabulka 5 Analýza produktového portfolio Proman s.r.o.

Míra růstu odvětví	Vysoké	<i>Hvězdy</i> plošiny, archivy	<i>Otazníky</i> drive-in
	Nízké	<i>Dojné krávy</i> paletové, policové regály	<i>Břemena</i> spádové regály
		Relativní tržní podíl	

Zdroj: Autor

Jak již bylo řečeno, matice BCG je rozdělena do 4 kvadrantů, z nichž každý představuje jiný charakter podnikání:

V případě firmy Proman s.r.o. jsou **hvězdy** znázorněny plošinami a archivy, jsou to úspěšné podnikatelské aktivity se silným růstem, které mají vysoký a rychle rostoucí podíl na trhu. V dnešní době jsou na trhu velice žádané, pro udržení své pozice na trhu však vyžadují investice do vývoje a výzkumu.

Otazníky jsou zastoupeny ve vjezdých, neboli drive-in regálech. Mají poměrně silný roční růst, zejména v zemích střední a východní Evropy jsou v této době velmi oblíbeným typem skladování. Pro vytvoření projektu a dodávku však vyžadují poměrně vysoký podíl investic.

Paletové a policové regály jsou jednoznačně **dojnými kravami**. Mají relativně silný podíl na trhu se slabým ročním nárůstem, přinášejí zisk bez nároku na velké investice do inovací apod. Jsou nejvíce poptávaným produktem produktového portfolio.

Za **břemena** by bylo možné pokládat spádové regály. Mají oproti ostatním aktivitám poměrně nízký podíl na trhu a pomalý nárůst. Nelze však říci, že by to byly produkty zastaralé, které by vyloženě produkovaly ztráty. Jsou však nejméně ziskovými aktivitami podniku.

2.5.2 Price

Neoddělitelnou součástí marketingového mixu je cena, jež představuje „vyjádření výše peněžní úhrady zaplacené na trhu za prodávaný výrobek.“⁷¹ Z porovnání ceny s ostatními nástroji marketingového mixu vyplývá, že cena:

- vyjadřuje hodnotu výrobku pro zákazníka,
- je nejdůležitějším, i když ne jediným činitelem ovlivňujícím poptávku (toto pravidlo platí zejména v průmyslovém odvětví),
- jako jediná vytváří příjmy podniku, ostatní součásti marketingového mixu představují náklady,
- její stanovení je klíčovým rozhodnutím, které výrazně ovlivňuje další existenci podniku,
- z hlediska času představuje nejpružnější proměnnou.⁷²

Obecně nelze proces stanovení ceny izolovat, naopak je třeba brát v úvahu celou řadu faktorů. Teorie hovoří o třech přístupech využívaných při tvorbě ceny. Jedná se o poptávkově orientovanou cenu, která vychází z hodnoty, jež přikládá zákazník výrobku. V tomto ohledu se nelze vzdát úvah o nákladech, ale tvorba ceny je zde v první řadě orientována na trh, přesněji na potencionální zákazníky. Dalším typem je cena orientovaná na konkurenci a představuje cenu, která je téměř nezávislá na nákladech i poptávce, ve své podstatě vychází z cen konkurentů. Nákladově orientovaná cena je založena na nákladech za výrobek včetně určité přírážky.

V průmyslovém odvětví se přístup k tvorbě ceny od ostatních odvětví odlišuje. Je třeba brát v úvahu všechny přístupy. Firma Proman s.r.o. při tvorbě ceny zohledňuje v první řadě náklady a určitou výši krycího příspěvku (ve vybraných případech), stanoví tedy tzv. minimální cenu. Poté dochází ke stanovení prodejní ceny, která se skládá z úplných výrobních nákladů a z míry přidaného zisku. Tato cena se porovnává s konkurencí a z toho vyplyne nabídka konkurenceschopné ceny.

⁷¹ MACHKOVÁ, H.; SATO, A.; ZAMYKALOVÁ, M. a kol. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 125.

⁷² MACHKOVÁ, H.; SATO, A.; ZAMYKALOVÁ, M. a kol. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 22.

2.5.3 Place

Každý podnik se musí rozhodnout, jakým způsobem bude své zboží dávat k dispozici cílovému trhu. Distribuční mix obecně obsahuje distribuční cesty, mezičlánky, systémy a fyzickou distribuci. Distribuční politika, jako součást marketingového mixu, „zahrnuje všechny činnosti, nezbytné pro přemístění zboží od výrobce na místo vybrané spotřebitelem nebo uživatelem nebo na místo, kde si je mohou potenciální zákazníci snadno koupit.“⁷³ Obecně se rozlišují distribuční cesty přímé, kdy dochází k přímému kontaktu mezi výrobcem, tedy dodavatelem a spotřebiteli. Distribuční cesty nepřímé předpokládají ještě služby mezičlánků, čím větší je počet mezičlánků, tím delší je distribuční cesta.

Firma Proman s.r.o. využívá přímé distribuční cesty. Vzhledem k průmyslovému prostředí, na kterém firma působí, a k povaze produktů, které nabízí, je nutné využívat tohoto přístupu. Přímý kontakt se zákazníkem je totiž jedinou cestou, jak vyprojektovat a realizovat kvalitní a smysluplný projekt.

Firma si sama řídí skladování a logistiku. Prostřednictvím skladu firma udržuje zásoby dílů regálových systémů. Hlavních důvodů, proč firma provozuje sklad, je více. Zásadním důvodem je sdružování zboží, při kterém se kombinují zásilky a rozdělování zboží do menších zásilek podle zákaznických objednávek. Dalším je snaha udržet si zdroj určených dílů regálových systémů k překlenutí časových rozdílů při vyřizování objednávek a snaha poskytovat zákazníkům komplexní sortiment produktů. Sklad je využíván i pro uložení věcí určených k likvidaci či recyklaci. Slouží jako místo vykládky a nakládky, v některých případech výrazně spoří náklady spojené s přepravou.

Již několik let firma řeší otázku, zda dále využívat pronajatý skladovací prostor, ve kterém má firma vlastní vybavení a který je vzdálen od centrály asi 12 km, nebo zda si na vlastním pozemku, na kterém je dostatek prostoru, vybudovat sklad vlastní, vzdálený od kanceláří pouze 50 m. Vlastní sklad přináší řadu výhod. Z hlediska logistiky díky jeho umístění je to jistě větší míra kontroly nad zbožím, snazší komunikace s pracovníky ve skladu a lepší kontrola nad nimi, to znamená lepší využití lidských zdrojů. Z dlouhodobého hlediska menší náklady, z účetního hlediska daňové přínosy ve formě odpisů. Velkou nevýhodou jsou však příliš vysoké náklady na zřízení, kapitálové investice, jejichž návratnost je nejistá.

⁷³ MACHKOVÁ, H.; SATO, A.; ZAMYKALOVÁ, M. a kol. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 104.

Nejvyšší náklady si vyžadují příjezdové cesty, které by bylo nutno vybudovat pro zajištění dopravy.

Na přepravu dodávek z místa výroby či od dodavatelů do skladu a k zákazníkovi firma Proman využívá převážně silniční dopravu, výjimečně pak kombinovanou dopravu (lodní a silniční v kontejnerech). V případě silniční dopravy využívá autodopravce, kteří jsou díky husté silniční síti velmi pružní a zároveň univerzální. Lodní doprava je provozována prostřednictvím mezinárodní námořní sítě a ve většině případů je soustředěna do přístavu v Hamburku, odkud je zboží opět prostřednictvím autodopravců převáženo na místo určení. Lodní doprava je sice v takové vzdálenosti z hlediska času nepříliš výhodná, ale z hlediska nákladů je nejlevnější. Letecká nákladní doprava by byla rychlejší, ale vzhledem k jejím vysokým nákladům je pokládána za nadstandardní způsob přepravy, který by mohl být hypoteticky využíván pouze v mimořádných případech.

O vlastním vozovém parku firma Proman zatím neuvažuje. Dosud využívaný systém outsourcingu v přepravě, v němž si najímá přepravní služby od externích podniků, je z hlediska efektivity výhodný, protože externí podnik je specializován na poskytování těchto služeb, zatímco firma samotná nikoliv. Kromě toho by to pro ni znamenalo další investování kapitálu a další náklady spojené s pořízením, údržbou apod.

2.5.4 Promotion

Propagace „pokrývá veškeré komunikační nástroje, které mohou cílovému okruhu zákazníků předat nějaké sdělení. Do okruhu propagačních činností patří reklama, podpora prodeje, public relations, prodejní personál a přímý marketing. Propagace je nejviditelnější a nejvíce kulturně podmíněnou funkcí marketingu firmy.“⁷⁴ Pro firmu Proman je komunikační politika součástí mezinárodního marketingu, je určitou kombinací globální strategie a lokální taktiky. Firma se prostřednictvím marketingu snaží u zákazníků i konkurence vytvořit určitou představu o firmě, o svých produktech a činnostech. Využívá také osobní komunikace.

⁷⁴ KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. Praha: Management Press, 2000. s. 124.

Firma Proman využívá následující reklamní nástroje:

- internetové stránky, jejichž součástí je e-shop,
- databáze a sborníky – Mediatel, Kompas, Wer liefert was, Evropská databanka, Inform Net Partners, B2B poptávky, AAA poptávky, EU strojírenství, EU stavební průmysl, Seznam, Czech Trading, Edit katalog,
- prezentace v obchodních komorách ČR a velvyslanectví,
- prospekty a reklamní letáky, reklamní tabule,
- reklamní a dárkové předměty,
- reklama a inzerce ve vybraných oborových médiích,
- reklamní sponzoring vybraných akcí,
- účast na veletrzích v České republice i v zahraničí,
- prezentace na odborných seminářích a konferencích - Eastlog, Log-In, Setkání knihovníků a archivních pracovníků, TLS - transport, logistics and supply chain apod.

2.5.5 People

Prvek lidí v marketingovém mixu představuje dvě skupiny, zaměstnance a zákazníky, jejichž problematika je rozebrána výše. Firma Proman má výbornou organizační strukturu, klade důraz na komunikační schopnosti zaměstnanců, jejich znalosti v oboru a vzdělání, motivaci, flexibilitu vzhledem k pracovní činnosti i k pracovnímu prostředí, vystupování, postoje a mezilidské vztahy. Týmy jsou schopny dobře analyzovat situaci na trhu a při vyřizování objednávek bez problémů zvládají komunikaci mezi sebou i se zákazníky a dokážou pružně reagovat na vzniklé nepředvídané situace (například zpožděním dodávky od dodavatele se spustí řetězec problémových situací spojených se smlouvenou výrobou, dopravou, montážemi apod.), včetně speciálního řešení dodávek (urychlení, speciální typy regálových systémů apod.). Pracovníci zajišťující nabídkovou projekční činnost mají v oboru manipulace s materiálem a skladování znalosti bezpečnostních předpisů a technických norem, což se projevuje v pružném řešení potřeb zákazníků. V současné době firma zaměstnává třicet osm pracovníků, jež tvoří obchodní zástupci, technici a nejnütnější administrativní pracovníci. Pro firmu Proman v současné době pracuje více než 20 montážních pracovníků. Vlivem tíživé situace na trhu bylo nutné na počátku roku 2009 přistoupit k drobným změnám v organizační struktuře. Šest zaměstnanců bylo propuštěno a někteří ze stávajících byli převedeni na jinou pracovní pozici či jim byla přerozdělena práce.

Tabulka 6 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 1994 - 2009

rok	počet zaměstnanců
1994	1
1995	6
1996	11
1997	14
1998	22
1999	25
2000	27
2001	34
2002	30
2003	30
2004	32
2005	37
2006	38
2007	40
2008	44
2009 ⁷⁵	38

Zdroj: Interní materiály firmy Proman s.r.o.

2.5.6 Process

System pracovních postupů a vazeb ve firmě Proman se řídí systémem jakosti. Vzhledem k tomu, že význam jakosti roste zejména v posledních desetiletích s rostoucí konkurencí ve světovém měřítku a pro mnoho organizací se jakost její produkce stává doslova otázkou přežití, podniky budují a zdokonalují systémy jakosti. Obstát v tlaku konkurence na tuzemském trhu a snaha expandovat na náročné zahraniční trhy vyžaduje kromě komplexnosti nabídek i dokonalou funkčnost výrobků, to vše při vysoké kvalitě. Na základě tržních požadavků a požadavků zákazníka, zejména na zahraničních trzích, se firma rozhodla pro zavedení funkčního systému jakosti s dvěma hlavními cíly. Prvním je zajistit spokojenost a loajalitu svých zákazníků a tím upevnit pozici na trhu. Druhým cílem je zvýšit produktivitu a účinnost svých procesů a tím zlepšit svůj hospodářský výsledek. Vedlejšími efekty systému jakosti rozvoj podnikové kultury organizace a rozvoj zaměstnanců, úspory materiálu a energií apod.

⁷⁵ Údaj za první čtvrtletí roku

Byly vypracovány organizační a řídicí normy, které jednoznačně vymezují zodpovědnost, pravomoci a vzájemné vazby mezi útvary. Do zavádění systému jakosti do praxe byli zapojeni všichni zaměstnanci.

Politika jakosti, ochrany životního prostředí společnost a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je součástí obchodní politiky. Záměrem je trvalé zlepšování kvality výrobků firmy a výkonů ku prospěchu zákazníků v souladu s podmínkami šetrného chování k životnímu prostředí při dodržování základních bezpečnostních podmínek. Požadavky zákona o obalech jsou řešeny přes systém EKO – KOM. Veškeré odpady firma likviduje přes autorizované firmy (Marius Pedersen, Recycling).

2.6 Finanční analýza

Údaje posledních let napovídají, že finanční situace firmy je výborná. Společnost se od svého založení dynamicky rozvíjí, bez žádných zásadních změn, poklesů či ztrát. K dobré finanční situaci přispívá významně fakt, že dodávky společnosti jsou převážně investičního charakteru, kdy odběratelé nakupují regálový systém na základě investičních plánů a pro koupi mají vždy vytvořeny prostředky. Z toho vyplývá, že platební morálka odběratelů je na vysoké úrovni.

Disponibilní zisk společnosti je částečně využíván pro profinancování dodávek společnosti, především proto, že odběratelé se zahraniční kapitálovou účastí mají často pozdější splatnost faktur, až 60 dní po dodávce. Pro financování zakázek s prodlouženými lhůtami splatnosti je od roku 2001 využíván také revolvingový úvěr poskytnutý ČSOB.

2.6.1 Procentní analýza a analýza trendu

Procentní analýzou byl zhodnocen vývoj podniku. Procentní analýzou byla analyzována aktiva a pasiva a jejich jednotlivé složky v porovnání s celkovými hodnotami.

Tabulka 7 Procentní analýza a analýza trendu účetních údajů za účetní období 2006 – 2007
- aktiva

	Procentní analýza		Analýza trendu	
	2006	2007	Abs.změna	% změna
Aktiva celkem			45173	150,32%
Pohledávky za upsaný základní kapitál				
Stálá aktiva	10,75%	6,36%	-1070	88,92%
Nehmotný dlouhodobý majetek	0,21%	0,09%	-67	63,78%
Hmotný dlouhodobý majetek	10,19%	6,04%	-995	89,13%
Finanční investice	0,36%	0,23%	-8	97,49%
Oběžná aktiva	87,93%	93,02%	46586	159,01%
Zásoby	18,18%	14,62%	3410	120,90%
Dlouhodobé pohledávky	0,00%	0,00%	0	
Krátkodobé pohledávky	59,43%	66,66%	36603	168,61%
Finanční majetek	10,33%	11,74%	6573	170,90%
Ostatní aktiva	1,32%	0,62%	-343	70,96%

Zdroj: Interní materiály, autor

Bylo zjištěno, že například stálá aktiva (nehmotný a hmotný dlouhodobý majetek a finanční investice) tvořila v roce 2006 10,75 % celkových aktiv, v roce 2007 už jen 6,36 %. Například u zásob se podíl na celkových aktivech také snížil, z 18,18 % na 14,62 %, lze tedy říci, že firma nevytváří příliš velké zásoby, jejich výše (podíl na celkových aktivech) není zbytečně vysoká.

Tabulka 8 Procentní analýza a analýza trendu účetních údajů za účetní období 2006 – 2007
- pasiva

	Procentní analýza		Analýza trendu	
	2006	2007	Abs.změna	% změna
Pasiva			45173	150,32%
Vlastní kapitál	36,46%	36,03%	15890	148,55%
Základní kapitál	0,56%	0,37%	0	100,00%
Kapitálové fondy				
Fondy ze zisku	0,06%	0,04%	0	100,00%
Hospodářský výsledek minulých let	24,13%	23,18%	9616	
Hospodářský výsledek běžného ú.o.	11,71%	12,44%	6274	159,66%
Cizí zdroje	63,50%	63,92%	29253	151,31%
Rezervy zákonné				
Rezervy ostatní				
Dlouhodobé závazky	0,17%	0,11%	1	100,67%
Krátkodobé závazky	63,34%	63,81%	29252	151,44%
Bankovní úvěry dlouhodobé				
Bankovní úvěry krátkodobé				
Ostatní pasiva	0,04%	0,05%	30	183,33%

Zdroj: Interní materiály, autor

V analýze pasiv lze říci, že se meziročně změnil podíl vlastního kapitálu a cizích zdrojů, avšak pouze nepatrně. Zatímco tedy podíl vlastního jmění klesl z 36,46 % na 36,03 %, podíl cizích zdrojů se zvýšil z 63,50 % na 63,92 %. Firma odprodala část (podíl) na zisku. Hospodářský výsledek má rostoucí tendenci a firmě se podařilo snížit některé dlouhodobé závazky. Firma není zadlužená.

Z meziročního porovnání lze vyčíst, že například hodnota hmotného dlouhodobého majetku se meziročně snížila o 11,87 %, přesně o 995 tis Kč. Pokud jde o oběžná aktiva, přesněji o zásoby, což je jedna z nejvýznamnějších veličin pro určení efektivního hospodaření podniku, jejich hodnota se meziročně zvýšila o 20,9 %, přesně tedy o 3 410 tis Kč. U pasiv, týkající se především základního kapitálu, jeho hodnota se meziročně nezměnila. Krátkodobé závazky se meziročně zvýšily o 51,44 %, přesně o 29 252 tis. Kč.

2.6.2 Analýza na základě poměrových ukazatelů

Finanční situace podniku je dále zhodnocena na základě poměrových ukazatelů. Byla provedena finanční analýza s cílem zjistit finanční situaci podniku a vytvořit podklad pro tvorbu dalších strategických rozhodnutí.

Nejdříve byla provedena analýza dle vybraných ukazatelů likvidity neboli platební schopnosti. Ukazatele likvidity měří schopnost podniku uspokojit své splatné závazky, měří platební schopnost podniku z hlediska kratšího období, za což je pokládáno období do 1 roku. Patří sem například závazky z obchodního styku, krátkodobé bankovní úvěry aj.).

Tabulka 9 Ukazatele platební schopnosti za účetní období 2006 - 2007

Uk.platební schopnosti	2006	2007
běžná likvidita	1,39	1,46
pohotová likvidita	1,10	1,23

Zdroj: interní materiály, autor

Ukazatel běžné likvidity je větší než jedna a meziročně se zvyšuje, což je dobré. Firma zvyšuje svou schopnost platit/krýt krátkodobé závazky. Výsledky pohotové likvidity vychází v rozmezí standardních hodnot (1 – 1,5), což značí, že firma má prostředky na zaplacení nynějších závazků, po započítání pohledávek.

Dalšími vybranými ukazateli byly některé ukazatele zadluženosti, neboli ukazatele finanční páky či struktury zdrojů, které měří rozsah, v jakém podnik užívá k financování dluh. Ukazují, v jaké míře je podnik schopen násobit zisky a využívat cizí zdroje k přeměně na zisk.

Tabulka 10 Ukazatele zadluženosti za účetní období 2006 - 2007

Uk.zadluženosti	2006	2007
finanční nezávislost	0,36	0,36
celková zadluženost	0,64	0,64

Zdroj: Interní materiály, autor

Z výsledku finanční nezávislosti vychází, že podnik je schopen krýt stálá a z části oběžná aktiva (tedy hmotný a nehmotný investiční majetek, finanční investice a zčásti oběžný majetek) pouze z 36 %, v dalším roce tato hodnota zůstala stejná. Celková zadluženost, tedy podíl věřitelů na kapitálu zůstal stejný v obou porovnávaných letech, a to 64%.

Dále byla provedena analýza dle vybraných ukazatelů ziskovosti, neboli výnosnosti či rentability. Ukazatele měří čistý výsledek podnikového snažení, ukazují kombinovaný vliv likvidity, aktivity a zadluženosti na zisk podniku. Z výsledku ukazatelů ziskovosti lze odvodit úspěšnost podniku při obchodní činnosti.

Tabulka 11 Ukazatele ziskovosti za účetní období 2006 - 2007

Uk.ziskovosti	2006	2007
výnosnost celkového kapitálu	0,12	0,12
výnosnost vlastního kapitálu	0,32	0,35
výnosnost cizích zdrojů	0,18	0,19
zisková marže	0,03	0,04

Zdroj: Interní materiály, autor

Výnosnost celkového kapitálu ukazuje, že v letech 2006 i 2007 ze 100 Kč kapitálu jsou výnosy 12 Kč, což je poměrně uspokojující výsledek. U výnosnosti vlastního jmění lze říci, že v roce 2006 ze 100 Kč vlastního kapitálu bylo 32 Kč výnosů, situace v roce 2007 se nepatrně zhoršila, přesto zůstalo velice uspokojivých 35 Kč výnosů ze 100 Kč vlastního kapitálu. Ze 100 Kč cizích zdrojů v roce 2006 bylo 18 Kč zisku, v roce 2007 se tato hodnota zvýšila na 19 Kč. Zisková marže ukazuje, že v roce 2006 ze 100 Kč výnosů šly pouze 3 Kč na zisk, v roce 2007 se hodnota zvýšila na 4 Kč, ostatní prostředky pokryly náklady. Celková situace v aspektu výnosnosti se zdá být dobrá, podnik je při své obchodní činnosti poměrně úspěšný.

Poslední analyzovanou skupinou ukazatelů byly ukazatele ekonomické aktivity, čili doby obratu. Ukazatele měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Byly vybrány následující ukazatele aktivity, jež ukazují, jak intenzivně je podnik schopen využívat prostředky, které má.

Tabulka 12 Ukazatele ekonomické aktivity za účetní období 2006 - 2007

Uk.ekonomické aktivity	2006	2007
doba obratu pohledávek	63,04	73,00
obrat celkového kapitálu	3,39	3,29
obrat oběžných aktiv	3,86	3,53

Zdroj: Interní materiály, autor

Doba obratu pohledávek – v roce 2006 trvalo pohledávce 63,04 dne, než se zhodnotila, v roce 2007 byl čas již delší, 73,00 dne. Tento ukazatel měří průměrnou dobu, po kterou musí podnik čekat, než obdrží platby za prodané zboží. Hodnota ukazatele je poměrně vysoká, což je však způsobeno faktem, že zahraniční odběratelé mají zpravidla delší dobu splatnosti faktur. Celkový kapitál se v roce 2006 zhodnocoval za 3,39 dne, v roce 2007 se čas nepatrně zkrátil na 3,29 dne. Oběžná aktiva se během roku otočila v roce 2006 3,86 krát, v roce 2007 už jen 3,53 krát. Firma tedy spotřebuje relativně standardní počet prostředků k obchodní činnosti a dokáže je průměrně dobře využívat.

Na základě vzorce dle Altmanova modelu byla zhodnocena finanční stránka podniku. Jako hraniční hodnota se udává číslo $Z = 2,9$.

$$Z = 0,717a + 0,847b + 3,107c + 0,420d + 0,998e$$

Písmena v rovnici znázorňují dílčí ukazatele. Písmeno **a** je výsledkem podílu rozdílu oběžných aktiv a krátkodobých závazků, a celkových aktiv. Písmeno **b** je podílem hodnoty účetního hospodářského výsledku a celkových aktiv. Písmeno **c** znázorňuje podíl hodnoty provozního hospodářského výsledku a celkových aktiv. Písmeno **d** je výsledkem podílu účetní hodnoty základního jmění a celkových dluhů. Písmeno **e** je podílem celkových výnosů a celkových aktiv.

Tabulka 13 Jednotlivé složky Altmanova modelu za účetní období 2006 - 2007

ALTMANŮV MODEL	2006	2007
a	0,245915	0,292045
b	0,117132	0,124415
c	0,145613	0,154084
d	0,00877	0,005796
e	3,393756	3,287406
Z	4,118603	4,076781

Zdroj: Interní materiály, autor

Ukazatel dle Altmanova modelu vyšel výrazně větší než hodnota 2,9. Podnik je tedy finančně stabilní.

3 ANALÝZA STRATEGICKÝCH TRHŮ

Jak již bylo vysvětleno, vstupu na nový trh, v tomto případě zahraniční, předchází celá řada důležitých aktivit. Mezi základní prvky patří segmentace mezinárodních trhů, výběr cílových trhů a především určení vhodného positioningu, čili určení jakéhosi vyjádření své pozice mezi ostatními konkurenty.

Podnikání v mezinárodním prostředí firmám umožňuje soustředit své úsilí na velké segmenty na světovém, čili globálním trhu. Při výběru cílového segmentu se lze v dnešní době velmi často setkat se zaměřením firem na trhy střední a východní Evropy, které dosud nejsou přehlceny množstvím firem nabízejících podobné produkty, a životní úroveň obyvatel se postupně zvyšuje. Díky tomu, že některým západním firmám se již podařilo na tyto trhy proniknout a nabídnout tak obyvatelstvu některé své produkty, mění se i charakter poptávky a požadavky na zboží, jejich množství, kvalitu, charakter, užitnou hodnotu apod. Trhy některých zemí střední Evropy a téměř všech zemí východní Evropy prošly složitým transformačním procesem svých ekonomik. Vzhledem k tomu, že mnoho českých firem již přesáhlo svou velikostí i působností hranice České republiky, zejména aby si i nadále zachovaly konkurenceschopnost vůči nadnárodním skupinám, musí růst akvizicemi v zahraničí a tedy dál rozvíjet mezinárodní obchod.

3.1 Hodnocení úspěšnosti strategických trhů

Transformační proces byl zahájen především politickými změnami, které počátkem 90. let proběhly v zemích střední a východní Evropy včetně bývalého Sovětského svazu. Celý systém politik způsobil fatální neúspěch ekonomik sovětského typu na hospodářském poli. Demokratické revoluce otevřely cestu k přeměně totalitních společenských systémů v systémy pluralitních parlamentních demokracií a především pak k přechodu od systému centrálně plánované neboli direktivní ekonomiky k systému ekonomiky tržního typu. Se všemi změnami, které transformační proces započal, vznikla i nová kategorie zemí označovaná jako transformující se ekonomiky.

Z hlediska geografického patří do transformujících se ekonomik následující země:

- středoevropské - Česká republika, Maďarsko, Polsko, Slovensko, Slovinsko
- jihovýchodní Evropy – Albánie, Bosna a Hercegovina, Chorvatsko, Srbsko, Černá Hora, Makedonie, Bulharsko, Rumunsko
- nově vzniklé státy na území bývalého Sovětského svazu – Arménie, Ázerbájdžán, Bělorusko, Estonsko, Gruzie, Kazachstán, Kyrgyzstán, Litva, Lotyšsko, Moldávie, Ruská federace, Tádžikistán, Turkmenie, Ukrajina a Uzbekistán

Výsledky transformačního procesu se liší v jednotlivých národních ekonomikách z důvodu rozdílné transformační strategie, odlišných výchozích podmínek, rozdílné hospodářské politiky a také institucionálních a strukturálních změn. Po rozpadnutí socialistické soustavy počátkem 90. let došlo k okamžitému rozdělení jednotlivých ekonomik do několika skupin. Do první skupiny patřily země, které okamžitě po svržení totalitní komunistické moci začaly s realizací reformem (Česká republika, Slovensko, Polsko a Maďarsko), později k nim přistoupily další státy (Estonsko, Lotyšsko, Litva). Z výsledků ekonomik těchto zemí je zřejmé, že zavedení reformem bylo provedeno včas. Ekonomiky těchto zemí se v mnoha ohledech vyrovnávají zemím západní Evropy. Ostatní státy přistoupily k reformám mnohem později, proto teprve ve stávající době lze zaznamenat výsledky těchto reformem a proto teprve v posledních několika letech se stávají jejich trhy perspektivními pro zahraniční investory.⁷⁶

Hodnocení úspěšnosti zahraničních trhů je nutné posuzovat z několika hledisek – ekonomického, politického, sociálního atp. Při posuzování ekonomické výkonnosti byly sledovány a vyhodnoceny tendence ve vývoji následujících makroekonomických agregátů:

- výše hrubého domácího produktu v letech 2005 – 2008
- růstové tendence hrubého domácího produktu v letech 2005 – 2008
- míra inflace v letech 2005 – 2008
- míra nezaměstnanosti v letech 2005 – 2008
- saldo zahraničního obchodu v letech 2005 – 2008

Údaje byly analyzovány na základě oficiálních hodnot zjištěných v letech 2005 – 2007 uveřejněných statistickými úřady jednotlivých zemí. Pro většinu analyzovaných zemí ještě

⁷⁶ KUNEŠOVÁ, H.; CIHELKOVÁ, E. a kol. *Světová ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2006. s. 221.

v době zpracování diplomové práce nebyly přístupné oficiální údaje za rok 2008. Pro rok 2008 se tedy jedná pouze o neoficiální hodnoty.

3.1.1 Analýza hrubého domácího produktu

V následující tabulce jsou uvedeny hodnoty hrubého domácího produktu v miliardách eur. Další tabulka ukazuje růst hrubého domácího produktu v porovnání s předešlým rokem. Po vyhodnocení obou tabulek lze říci, že ekonomiky všech uvedených států mají rostoucí tendenci. Po velkém poklesu hladiny hrubého domácího produktu v letech následujících po přechodu od centrálně plánované ekonomiky na tržní systém ekonomiky všech těchto zemí začaly teprve koncem 90. let reagovat na změnu ekonomického systému. V posledních čtyřech letech však zaznamenávají velice příznivý růst. Transformační proces tedy lze považovat za úspěšný. Lehký útlum růstu v roce 2008 je způsoben důsledky finanční a ekonomické krize. Reakce jednotlivých ekonomik na hospodářské změny v roce 2008 představují určitou stabilitu daných trhů, ukazují, do jaké míry si je daný trh schopen udržet své postavení v této těžké době. Reakce na změny v roce 2008 jsou důležité pro investiční rozhodování o strategických trzích, proto budou podrobněji analyzovány. Trhy lze zatím přesto ohodnotit z hlediska investičního jako slibně se rozvíjející.

Tabulka 14 Hodnoty HDP ve vybraných státech v mld. EUR v letech 2005 - 2008

	2005	2006	2007	2008
Albánie	6,74	7,37	8,09	8,47
Bosna a H.	9,30	10,50	11,60	12,53
Chorvatsko	31,26	34,22	37,50	39,22
Maďarsko	136,89	142,75	148,54	149,43
Makedonie	4,23	4,96	5,53	5,78
Polsko	452,85	467,82	468,05	468,28
Rumunsko	63,30	96,90	121,30	136,90
Slovensko	35,28	47,73	62,00	65,96
Slovinsko	28,70	31,01	34,47	37,13
Srbsko	20,36	23,52	29,54	31,29

Zdroj: Businessinfo, Eurostat

Největším trhem ze států střední a jihovýchodní Evropy (vyjma České republiky) je bezesporu trh Polska, který se neustále rozvíjí a poskytuje mnohé možnosti investorům, a také trh Maďarska, avšak růst maďarského hospodářství se v posledních letech pozvolna snižoval, (4,2% v roce 2005, 3,9% v roce 2006, 1,3% v roce 2007), a v roce 2008 dosáhl již jen zvýšení 0,6% oproti předchozímu roku. V loňském roce ovlivnily výkonnost hospodářství snahy a opatření o zlepšení vnitřní rovnováhy, a zejména v druhé polovině roku vliv celosvětové finanční a hospodářské krize. V první polovině roku ještě výkonnost hospodářství rostla o 2%, ve 3. čtvrtletí produkovala ještě nárůst o 0,8%, avšak ve čtvrtém čtvrtletí již došlo ke snížení o 2%. Uvedené zvýšení HDP o 0,6% v roce 2008 je nejnižší hodnota růstu HDP od roku 1996. Hodnota růstu maďarského HDP v posledních letech (jak je uvedeno v tabulce č. 15) je také nejnižší hodnotou růstu ze všech analyzovaných států.

Tabulka 15 Míra růstu HDP ve vybraných státech v porovnání s rokem předešlým v %

	2005	2006	2007	2008
Albánie	5,40	5,00	5,50	7,20
Bosna a H.	6,70	7,10	8,90	8,00
Chorvatsko	4,30	4,80	5,60	4,60
Maďarsko	4,20	3,90	1,30	0,60
Makedonie	3,80	3,10	5,10	4,60
Polsko	3,20	6,20	6,60	5,30
Rumunsko	4,10	7,90	6,00	7,60
Slovensko	8,60	11,20	11,60	6,40
Slovinsko	4,30	5,90	6,80	3,50
Srbsko	5,60	5,20	6,90	5,90

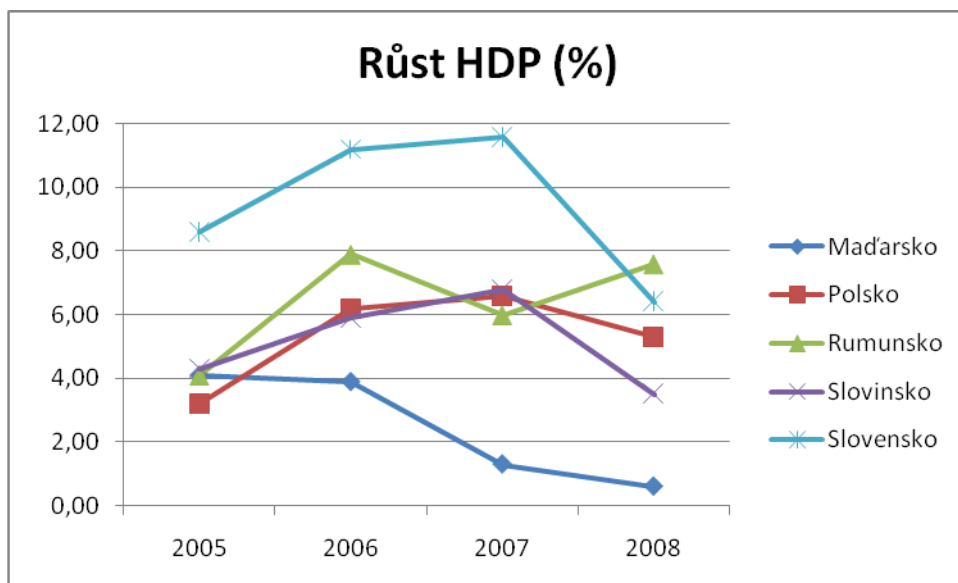
Zdroj: Businessinfo, Eurostat, Factbook

Rumunsko se postupem času stalo poměrně stabilním státem s velkou investiční atraktivitou trhu. Rozhodně lze říci, že již dávno nepatří k nerozvinutým trhům, ba naopak se v posledních letech řadí na úroveň některých trhů západní Evropy. Hospodářský růst v roce 2008 dosáhl 7,1%. V prvních třech čtvrtletích roku 2008 dosáhl růst HDP 9%, což je velice dobrý výsledek. Pozitivní vývoj z hlediska hospodářského růstu doznal však ve čtvrtém čtvrtletí 2008 výrazných změn. Zejména díky propadu průmyslu, finančních služeb a trhu s nemovitostmi dosáhl hospodářský růst v tomto období meziročně „pouze“ 2,9%, což přineslo snížení růstu HDP za celý rok 2008 na výše zmíněných 7,1%. Trend klesající

tendence růstu HDP však není tolik výrazný, jak je tomu v maďarské ekonomice, naopak jako jediné zemi z vyobrazených v grafu níže, má pro rok 2008 rostoucí trend.

Slovenské ekonomice se i přes zpomalení tempa růstu dařilo i v prvním pololetí 2008. Reálně meziročně však vzrostla jen o 6,4%, což je vzhledem k roku předešlému o 5,2 % méně. Důvod je však jediný, je jím hospodářská recese, která zejména v posledním čtvrtletí roku 2008 postihla celou Evropu. Odborníci však hovoří o faktu, že sice přijetí EUR na Slovensku (evropská jednotná měna byla přijata od 1.1. 2009, pozn.autora) pozdrželo dopady ekonomické a finanční krize na slovenskou ekonomiku tím, že nedošlo ke znehodnocení měny, ale že krize se později projeví a bude mít zřejmě ještě ničivější účinky, než v případě pomalého postupu.

Obrázek 3 Vývoj růstu HDP ve vybraných státech⁷⁷ (v %) v letech 2005 - 2008



Zdroj: Businessinfo, Eurostat, Factbook

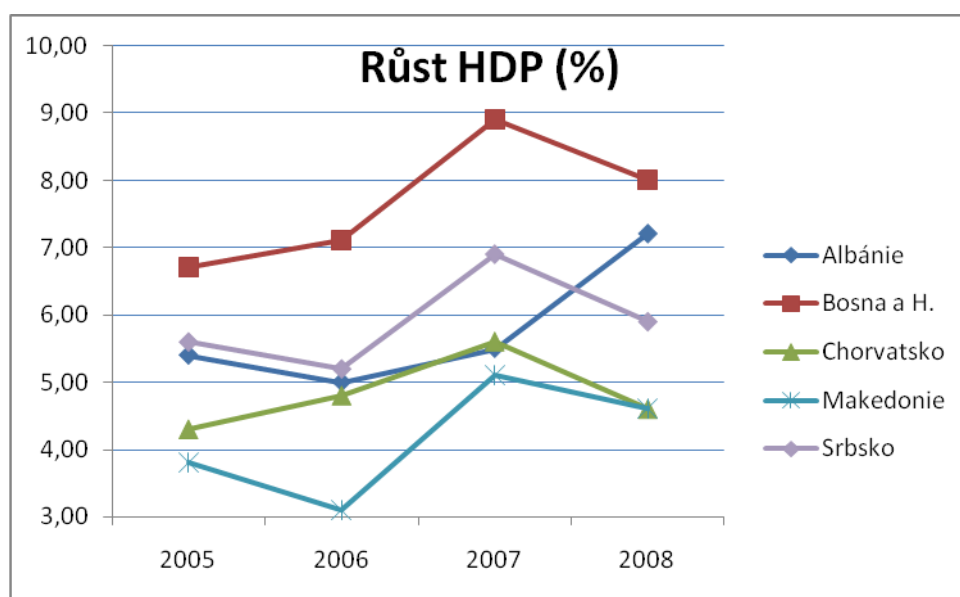
Slovinská ekonomika zaznamenala v roce 2008 nárůst o 3,5%. Pokles HDP v meziročním srovnání nejvíce ovlivnilo 4. čtvrtletí 2008 (stejně jako ostatních vybraných států), kdy došlo k meziročnímu poklesu HDP o 0,8% (meziroční záporný růst). Snížení růstu tempa HDP v roce 2008 je nejvíce připisováno snížení tempa vývozní a investiční činnosti z důvodu postupného ochabování mezinárodní konjunktury.

⁷⁷ Pro zpracování grafů byly analyzované státy rozděleny do dvou skupin. Státy byly do obou skupin rozděleny podle podobné úrovně rozvinutosti trhu.

Albánská ekonomika se v posledních letech vyznačovala solidní makroekonomickou stabilitou. Globální finanční krize až dosud její trh výrazněji nepostihla, což je vzhledem k ekonomikám ostatních států pozoruhodné. Bankovní sektor je zdravý. Současná situace je monitorována mezinárodním měnovým fondem a Centrální bankou Albánie. Důkazem je růst hrubého domácího produktu, který v roce 2008 podle neoficiálních informací dosáhl 7,2 %. Jako jediná země ze své skupiny zaznamenala v roce 2008 poměrně strmý nárůst HDP, což je zajisté pro investory velmi zajímavý fakt.

Hospodářský vývoj v Bosně a Hercegovině měl v posledních letech v zásadě pozitivní trend a do nástupu světové finanční a ekonomické krize pokračoval ekonomický růst. Země se však potýká, zejména v posledních letech, s poměrně vysokou mírou inflace, jak je znázorněno níže.

Obrázek 4 Vývoj růstu HDP ve vybraných státech⁷⁸ (v %) v letech 2005 - 2008



Zdroj: Businessinfo, Eurostat, Factbook

Chorvatské hospodářství v posledních letech vykazuje známky určitého postupného ožívování. I přes to, že makroekonomické ukazatele chorvatského hospodářství ve svých absolutních hodnotách nedávají obraz o jeho bezproblémovém chodu, tak v průběhu roku

⁷⁸ Pro zpracování grafů byly analyzované státy rozděleny do dvou skupin. Státy byly do obou skupin rozděleny podle podobné úrovně rozvinutosti trhu.

2007 i v prvních třech čtvrtletích roku 2008 lze zaznamenat určité signály znamenající pozitivní posun v jeho dalším vývoji. Dá se očekávat pokračování trendu postupného poklesu podílu vládní spotřeby na celkových výdajích v HDP v rámci radikálních úsporných opatření a růst podílu investic na jeho tvorbě, což by mohlo mít do budoucna na ekonomiku blahodárné účinky. Z hlediska investic má trh pomalý postupný rozvoj, což však je příležitostí pro firmy, které nehledají trhy plné extrémů.

K výraznějšímu hospodářskému oživení ekonomiky Makedonie vyjádřenému solidním růstem hrubého domácího produktu dochází až v posledních dvou letech, kdy došlo i uklidnění politických nepokojů. HDP na 1 obyvatele se v letech 2006 - 2007 pohybovalo podle portálu Businessinfo na úrovni 2.600-2.700 EUR. Významně k němu přispělo dokončení privatizace velkých státních podniků a bankovního sektoru, vstup větších zahraničních investorů a zejména snaha vlády o razantnější přístup k ekonomické reformě a restrukturalizaci průmyslových odvětví. Trh Makedonie by mohl být hodnocen jako konečně se otvírající zahraničním investorům.

Srbská ekonomika v posledních několika letech zažívá doslova znovuzrození. Reformy, které srbská vláda zavedla od r. 2001, konečně začaly dávat určité výsledky. HDP se za posledních 5 let zvýšil o cca 40 %, podíl soukromého sektoru dvojnásobně stoupl a nyní činí cca 60 %. Útlum růstu HDP díky finanční a ekonomické krizi, zejména na konci roku 2008, nezaznamenal výraznější tendenci, jak tomu bylo například v Maďarsku či na Slovensku. Nevelký srbský trh je sice plný extrémů a rozporuplných aspektů, ale je obrovskou příležitostí pro investory.

3.1.2 Analýza inflace

V následující tabulce a grafu je zhodnocena situace procentuálního ročního zvýšení všeobecné cenové hladiny (měřené indexem spotřebitelských cen) v jednotlivých vybraných státech. V tabulce jsou uvedeny hodnoty míry inflace za roky 2005 – 2008. Všechny hodnoty inflace lze považovat za hodnoty mírné inflace, kdy růst cenové hladiny výrazně nedeformuje strukturu relativních cen a důchodů a neznehodnocuje příliš měnu daného státu.

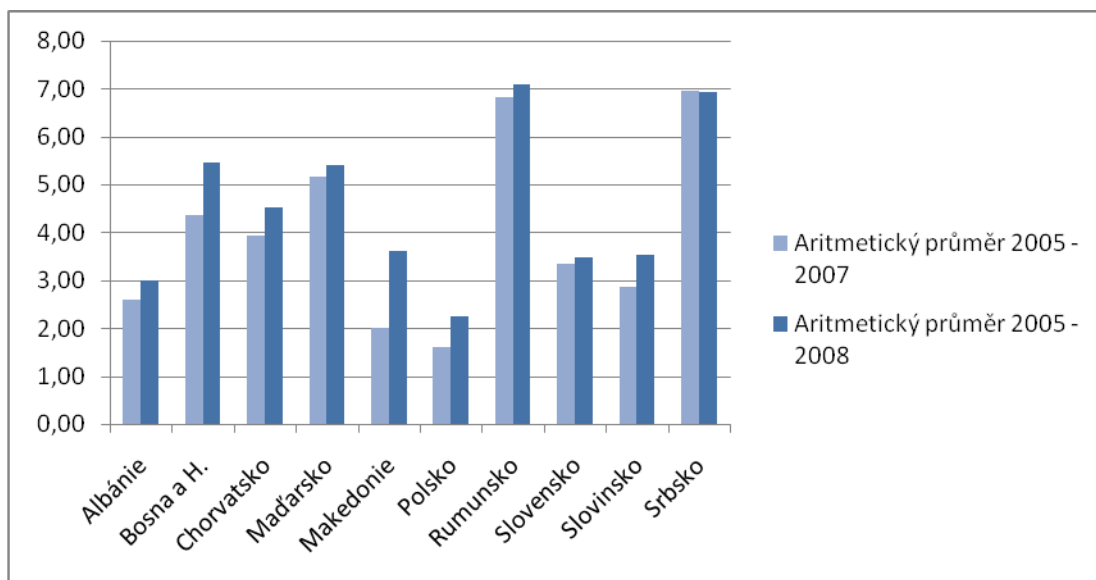
Tabulka 16 Vývoj míry inflace ve vybraných státech (v %) v letech 2005 - 2008

	2005	2006	2007	2008
Albánie	2,30	2,40	3,10	4,20
Bosna a H.	2,10	6,10	4,90	8,70
Chorvatsko	3,90	4,50	3,40	6,30
Maďarsko	3,60	3,90	8,00	6,10
Makedonie	0,50	3,20	2,30	8,40
Polsko	1,30	1,00	2,50	4,20
Rumunsko	9,00	6,60	4,90	7,90
Slovensko	2,70	4,50	2,80	3,90
Slovinsko	2,50	2,50	3,60	5,50
Srbsko	5,50	6,50	8,90	6,80

Zdroj: Businessinfo, Eurostat, Zastupitelský úřad Bělehrad

V následujícím grafu jsou u každého státu porovnávány dvě hodnoty. První hodnotou je aritmetický průměr hodnot míry inflace za roky 2005 – 2007. Druhou porovnávanou hodnotou je aritmetický průměr hodnot míry inflace za období 2005 – 2008. Cílem porovnání je analýza důsledků finanční a ekonomické krize na inflační úroveň daného státu, čili jak ekonomická situace v roce 2008 ovlivnila dlouhodobější trend inflační úrovně a jak tedy ovlivnila stabilitu měny. Dlouhodobě se s poměrně vysokými hodnotami inflace potýká především rumunská a srbská ekonomika, důsledky finanční a ekonomické krize ovlivnily trend růstu míry inflace pouze nepatrně. V Srbsku dokonce došlo k nepatrnému snížení inflační úrovně. Meziročně to činí snížení nárůstu o 2,1 %. Lze však říci, že v posledních letech se srbská ekonomika těší poměrně dobré stabilitě. Roční míra inflace dosáhla například v roce 2005 17,7 %, což ovšem bylo výjimkou, avšak svědčilo to o totálně nestabilním systému.

Obrázek 5 Vliv ekonomické a finanční krize na inflační úroveň



Zdroj: autor, Businessinfo, Eurostat, Zastupitelský úřad Bělehrad

Z grafu je patrné, že hospodářská recese nejvíce ovlivnila úroveň inflace v Makedonii. V porovnání s rokem 2007 míra inflace vzrostla o 6,1%. Do poloviny roku 2008 byl pozitivním trendem rostoucí zájem ze strany zahraničních investorů o vstup na místní trh, který do značné míry korespondoval s vyhlášeným ekonomickým programem makedonské vlády. Do té doby charakterizovalo makedonskou ekonomiku stabilní makroekonomické prostředí /pevný kurz měny, vyrovnaný státní rozpočet, nízká inflační úroveň. Na základě souvislostí, jež je například vysoká závislost země na zahraničním obchodu - saldo zahraničního obchodu je trvale deficitní – lze předpokládat, že skokový nárůst inflační úrovně byl zaviněn prvními neuváženými reakcemi na hospodářskou recesi a že se makedonská ekonomika brzy vrátí zpět do stabilních trendů.

V ostatních zemích lze růst inflační úrovně pokládat za úměrný okolnostem. Takováto situace byla díky finanční a ekonomické krizi očekávána.

3.1.3 Analýza nezaměstnanosti

V ekonomickém smyslu „dochází k nedobrovolné nezaměstnanosti, jestliže existují způsobilí pracovníci, kteří by byli ochotni při existující úrovni mezd pracovat, ale nemohou nalézt práci.“⁷⁹ K pochopení problému nezaměstnanosti se obvykle využívá pojmu přirozená

⁷⁹ SAMUELSON, P. A.; NORDHAUS W. D. *Ekonomie*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1991. s. 975.

míra nezaměstnanosti, která je definována jako „míra, při níž jsou trhy práce a trhy statků v rovnováze“.⁸⁰ Neboli přirozená, je taková míra nezaměstnanosti, při níž jsou síly, které působí směrem ke zvyšování a snižování cenové a mzdové inflace, vyrovnané. Přirozená míra se nerovná nikdy hodnotě nula, i v ekonomice s vysokou zaměstnaností je značný počet lidí bez práce (vždy existuje obvykle 2 – 3 % ekonomicky aktivního obyvatelstva, které je nezaměstnané, poprvé vstupují do práce, vracejí se k ekonomické aktivitě, nebo odešli z práce sami). Obecně se uvádí, že v dnešních podmínkách je trh práce v rovnováze, pokud se hodnoty přirozené míry nezaměstnanosti pohybují v rozmezí 7 až 12 %.

Tabulka 17 Vývoj míry nezaměstnanosti ve vybraných státech (v %) v letech 2005 - 2008

	2005	2006	2007	2008
Albánie	14,30	13,80	13,70	13,00
Bosna a H.	31,10	30,00	28,00	33,90
Chorvatsko	17,90	16,60	15,10	12,40
Maďarsko	7,20	7,50	7,40	8,40
Makedonie	36,50	35,90	34,80	34,50
Polsko	14,80	11,40	9,40	9,20
Rumunsko	5,90	5,20	4,40	4,70
Slovensko	16,20	13,30	11,00	9,70
Slovinsko	10,20	9,40	7,70	6,70
Srbsko	20,50	16,30	14,90	15,20

Zdroj: Businessinfo, Eurostat

Jelikož je výše přirozené míry nezaměstnanosti pro každou ekonomiku jiná a míra nezaměstnanosti v ekonomice fluktuuje okolo přirozené míry nezaměstnanosti díky hospodářským cyklům, tudíž v recesi je míra nezaměstnanosti vyšší než přirozená míra nezaměstnanosti, lze tedy říci, že většina států uvedených v tabulce má trh práce relativně v rovnováze.

Po porovnání údajů v tabulce lze říci, že v Srbsku a Chorvatsku je poměrně vysoká nezaměstnanost, která v současné době překračuje 15 %. Dlouhodobý trend je však mírně klesající, není tedy třeba se situací nezaměstnanosti v obou státech znepokojovat. S restrukturalizací srbského hospodářství a s růstem podílu soukromého sektoru bude klesající trend pravděpodobně pokračovat.

⁸⁰ SAMUELSON, P. A.; NORDHAUS W. D. *Ekonomie*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1991. s. 296.

Znepokojující hodnoty míry nezaměstnanosti jsou v posledních letech na trhu Makedonie a Bosny a Hercegoviny. Negativními rysy ekonomického vývoje přes výraznější růst hospodářství v Makedonii i v Bosně a Hercegovině zůstává vysoká nezaměstnanost, která je z části způsobena nízkým přílivem zahraničních investic do země v posledních letech. Pozitivním trendem minulého roku byl rostoucí zájem ze strany zahraničních investorů o vstup na místní trh, který do značné míry korespondoval s vyhlášeným ekonomickým programem vlád obou zemí a jejich prezentací v zahraničí. Lze tedy předpokládat, že díky více zahraničním investorům a vzhledem k plánované ekonomické reformě, se situace na trhu práce v příštích letech zlepší.

3.1.4 Analýza zahraničního obchodu

Z tabulky je patrné, že všechny země mají deficit zahraničního obchodu, což znamená, že dovozy do zemí převyšují vývozy.

Tabulka 18 Saldo zahraničního obchodu ve vybraných státech v mil. EUR v letech 2005 - 2007

	2005	2006	2007
Albánie	-1522,30	-1717,10	-2171,80
Bosna a H.	-1896,20	-1563,50	-1992,70
Chorvatsko	-7880,00	-8843,00	-9825,00
Maďarsko	-2904,10	-1964,30	-120,00
Makedonie	-988,50	-1042,80	-1432,80
Polsko	-9311,30	-12297,60	-18462,50
Rumunsko	-10310,00	-14850,00	-21600,00
Slovensko	-2453,31	-3090,71	-710,43
Slovinsko	-1026,00	-1111,00	-2102,00
Srbsko	-460,00	-520,00	-730,00

Zdroj: Businessinfo, Eurostat

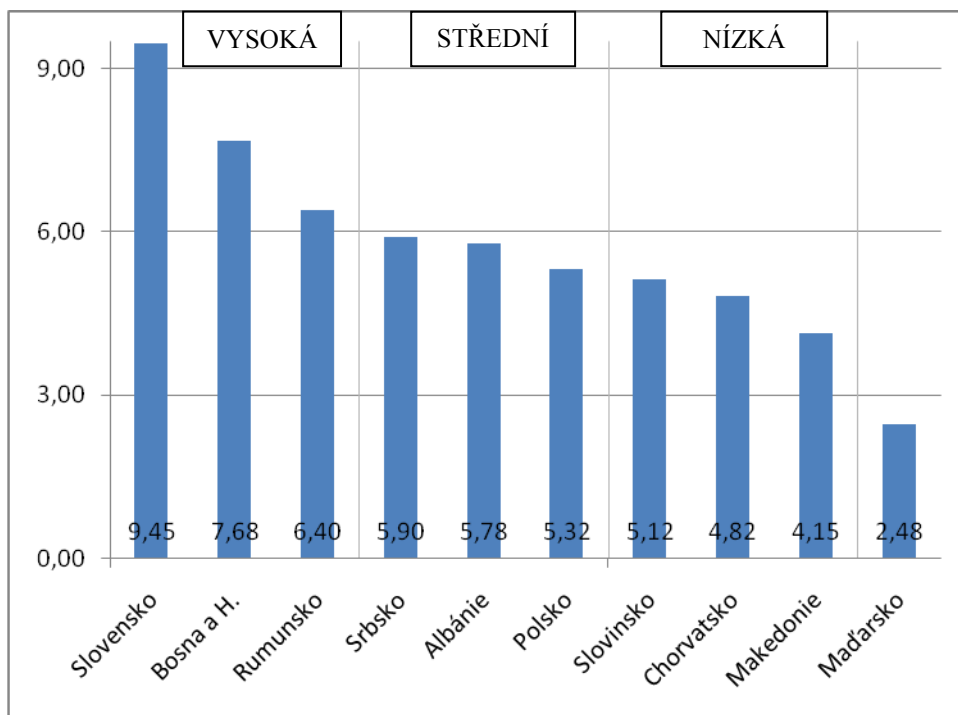
V některých zemích (například v Albánii, Chorvatsku, Polsku, Rumunsku, Slovinsku a Srbsku) lze pozorovat mírně rostoucí tendenci deficitu zahraničního obchodu. Země se stále více zadlužují v zahraničí. V ostatních státech jde většinou o kolísavý průběh či o klesající tendence zahraničního zadlužení. Kromě Albánie však v žádné z uvedených zemí nebyly shledány důvody k obavám z investic vzhledem k deficitu zahraničního obchodu. Všechny tyto země (zejména pak skupina Albánie, Bosna a Hercegovina, Makedonie, Srbsko a Chorvatsko) budou vzhledem ke stavu domácího trhu a možnostem, které trh nabízí, závislé

na dovozech ze zahraničí. Velkým problémem albánské obchodní bilance je její deficit, kdy dovozy čtyřnásobně převyšují vývozy. Zadluženost ekonomiky tak roste. V současnosti činí 54,7 % HDP. Na deficitu se významně podílejí dovozy elektrické energie a potravin.

3.2 Určení atraktivity trhu (GE model) a výběr cílového segmentu

Na základě modelu GE matice je níže vytvořen model, jež vychází z atraktivnosti trhu a z konkurenčního postavení firmy na cílovém trhu. Atraktivnost trhu zde bude chápána nejprve ve smyslu tržního a ekonomického potenciálu země. Později bude pro příslušný segment podrobněji analyzována v matici tržních příležitostí a ohrožení sestrojených opět na základě GE modelu. V následujícím grafu jsou státy rozděleny do tří skupin dle průměrné velikosti růstu HDP v posledních čtyřech letech (2005 – 2008). Osa y znázorňuje průměrné hodnoty růstu HDP, osa x rozděluje státy do tří skupin na atraktivitu trhu dle růstu HDP vysokou, střední a nízkou.

Obrázek 6 Atraktivita trhu - Průměrný růst HDP v letech 2005 - 2008 ve vybraných státech



Zdroj: Businessinfo, Eurostat, autor

Z grafu je zřejmé, že největší atraktivitě z hlediska průměrného růstu HDP v posledních čtyřech letech, se těší státy Slovensko, Bosna a Hercegovina a Rumunsko, které patří do skupiny s vysokou atraktivitou trhu. Na Slovensku společnost Proman vlastní dceřinou společností již od roku 1997, v Rumunsku bylo založeno zastoupení počátkem roku 2006. Lze tedy říci, že příležitosti obou trhů jsou již spolehlivě obhospodařovány vlastními pobočkami na obou trzích. Trh Bosny a Hercegoviny je z hlediska investic do zahraničního obchodu příliš malý, společnost by ráda spojila investice na expandování do Bosny s jiným větším blízkým státem (z hlediska geografické polohy by bylo možné využít expanzi do Srbska).

Dalším státem v pořadí na ose x je Srbsko, pro další analýzu byl tedy vybrán ze států střední a jihovýchodní Evropy právě segment Srbsko. Tento stát již spadá do skupiny se střední atraktivitou trhu z hlediska průměrného růstu HDP. Vzhledem k předchozím analýzám některých makroekonomických veličin uvedeným výše je možné trh Srbska posoudit jako velice perspektivní a bude tedy následně podrobněji analyzován s cílem zjistit jeho skutečnou atraktivitu a případně určit investiční strategii do tohoto segmentu.

3.2.1 Hodnocení atraktivity cílového segmentu - Srbsko

Na srbském trhu lze v posledních letech sledovat pozitivní změny podnikatelského prostředí v souvislosti s jeho přibližováním k Evropské unii a integračními ambicemi. Je tedy třeba využít silný potenciál vzájemných vztahů, které se historicky prolínají v oblasti politické, hospodářské i kulturní a přispět tak ke zvýšení počtu českých exportérů a investorů na tomto trhu. Obecně po dlouhém období stagnace v posledních dvou dekádách minulého století Srbsko učinilo v uplynulých letech významný pokrok, a to zejména díky hospodářské politice orientované na makroekonomickou stabilitu, restrukturalizaci a privatizaci.

Výkon srbské ekonomiky se proti roku 2000 zvýšil o více než 40 procent. Podrobnější analýza některých ukazatelů je uvedena výše. Nejvíce rostl sektor obchodu, dopravy, stavebnictví a sektor finanční. Srbsko se tak stává čím dál zajímavější i pro zahraniční investory. Jedním z lákadel je daň z příjmů právnických osob na úrovni 10 %, která je nejnižší v Evropě. Dle Národní banky Srbska připluly do země například jen za první pololetí 2006 přímé zahraniční investice v celkové hodnotě 1 miliardy USD (1,5 miliardy USD za celý rok 2005 a 3,6 miliardy USD za období 2000 – 2005).

Nehledě na uvedené skutečnosti stojí Srbsko před celou řadou výzev, které musí orgány řešit, má-li se srbská ekonomika vydat na cestu trvalého růstu a prosperity. Pro udržitelnost růstu, zvládnutí poptávky a další vývoj inflace v nadcházejícím období bude důležité, zdali vláda udrží vyrovnané veřejné rozpočty a bude schopna efektivně využívat prostředky pomoci EU.

Nehledě na dosažený pokrok v privatizaci se státní sektor podílí stále téměř jednou polovinou na celkovém výkonu ekonomiky. Proces privatizace a restrukturalizace tak musí pokračovat. Výkonnost musí zlepšovat i „zbytkové“ státní podniky. Absence silného privátního sektoru se promítá do nižší konkurenceschopnosti srbské ekonomiky.

3.2.2 Analýza identifikovaných tržních příležitostí cílového segmentu - Srbsko

Atraktivita trhu je dána řadou faktorů, mezi které patří například velikost trhu, růstový potenciál, bariéry pro vstup, investiční náročnost, ziskovost, síla konkurence atp. Je třeba zhodnotit příležitosti a ohrožení na jednotlivých segmentech trhu a posoudit jejich atraktivitu a závažnost pro budoucí prodeje a zisky. Je tedy třeba zvážit, zda vůbec a nakolik je podnik v daném oboru podnikání schopen tyto příležitosti využít a ohrožení eliminovat.

Atraktivita ve smyslu tržních příležitostí je pro potřeby analýzy klasifikována na:

- atraktivitu příležitosti pro růst objemu prodejů a zisků,
- pravděpodobnost využití příležitosti podnikem (pravděpodobnost úspěchu dosáhnout požadovaných výsledků).⁸¹

Pro analýzu atraktivity ve smyslu tržních příležitostí bude využita matice tržních příležitostí v tržním segmentu Srbsko. Matice funguje na základě principu, kde čím více příležitostí a silných stránek srbského trhu bude možné umístit do levého horního rohu matice, tím budou podmínky pro podnikání v Srbsku atraktivnější.

⁸¹ LOŠŤÁKOVÁ, H. *B-to-B marketing*. Praha: Professional Publishing, 2005. s. 152.

Silné stránky a příležitosti:

- A. Výhodná geografická poloha, postavení Srbska jako „vstupní brány“ na Balkán.
- B. Vzájemná historická i lidská blízkost a relativně vysoká intenzita vzájemných vztahů na všech úrovních.
- C. Zkušenosti českých podniků s místním trhem.
- D. Největší a nejlidnatější země bývalé Jugoslávie – největší trh.
- E. Očekávaný potenciál hospodářského rozvoje
- F. Evropská perspektiva Srbska (vzhledem k EU)
- G. Jednání o Stabilizační a asociační dohodě. Po jejich dokončení a získání kandidátského statusu to bude znamenat postupnou standardizaci politické i ekonomické situace země a signál k rychlejšímu vstupu zahraničních investorů.
- H. Privatizační proces je u mnoha velkých státních společností teprve na začátku, což znamená šanci pro české investory.
- I. V důsledku několikaleté mezinárodní blokády se ostrá konkurence teprve rozvíjí.
- J. U většiny zahraničních společností nadále přetrvává určitá obava investovat v regionu, to zvyšuje možnosti českých firem.
- K. V průběhu posledních cca 20 let se v důsledku politických problémů do ekonomiky minimálně investovalo. To vyvolává potřebu zrychlené investiční aktivity.
- L. Existují reálné předpoklady zvýšení spotřeby veřejného i soukromého sektoru v nejbližším období.
- M. Velké možnosti pro české firmy se rýsují zejména v oblastech energetiky, železniční a silniční infrastruktury, městské infrastruktury.
- N. Zanedbanost životního prostředí a jeho nutné zlepšení znamená šanci pro projekty v oblasti ochrany životního prostředí.
- O. Možnosti podpory vybraných velkých projektů v rámci očekávaného ustavení smíšené komise a pracovních skupin realizovaných na základě Dohody o ekonomické spolupráci.
- P. Při dodržení základních podmínek obezřetnosti nejsou ve skutečnosti podmínky pro investice v teritoriu výrazně problematické.
- Q. Možnost využít spolupráce měst a regionů pro intenzifikaci ekonomických vztahů.
- R. Možnost zapojit českou menšinu do projektů českých firem.
- S. Možnost participace českých podnikatelských subjektů na projektech financovaných z EU.

Tabulka 19 Matice identifikovaných příležitostí pro segment Srbsko

		Pravděpodobnost využití příležitosti podnikem		
		vysoká	střední	nízká
Atraktivita příležitosti	vysoká	A, D, L	K, P	
	střední	B, E, F	G, I, J	H, O, R
	nízká		S	C, M, N, R

Zdroj: B-to-B marketing, autor

Z matice je zřejmé, že nadpoloviční většina příležitostí směřuje k levé horní části matice, což znamená, že srbský trh je pro firmu Proman velice perspektivní. Příležitosti v pravé dolní části byly tamtéž umístěny především z důvodu odlišného oboru, do kterého spadají, nebo jim nebyla při analýze přikládána velká důležitost v porovnání s ostatními. Tento fakt však neznamená, že nejsou z hlediska expanze na srbský trh významné.

3.2.3 Analýza identifikovaných tržních ohrožení cílového segmentu - Srbsko

Analýza atraktivity byla rovněž provedena ve smyslu hodnocení identifikovaných ohrožení v segmentu Srbsko. Ohrožení byla klasifikována podle míry negativního vlivu na schopnost podniku v daném oboru podnikání prosadit se na trhu a dosáhnout prodejů a zisků a schopnosti podniku negativní důsledky tohoto ohrožení zmírnit, nebo zcela eliminovat. Opět zde platí, že čím více ohrožení lze umístit do levého horního rohu matice ohrožení, tím jsou podmínky pro podnikání v srbském trhu atraktivnější.⁸²

Slabé stránky a ohrožení:

- A. Politická stabilita dosud nedosahuje úrovně evropských standardů.
- B. Přetrvávající relativně vysoká ochrana domácího trhu, výše celních bariér v některých případech prakticky znemožňuje dovoz.
- C. Poměrně byrokratický systém řízení spojený s vysokou korupcí.
- D. Pomalá privatizace velkých státních podniků především v oblasti energetiky a těžkého průmyslu.
- E. Slabý růst průmyslové výroby. Její růst se očekává až po zrychlení privatizace a přílivu přímých zahraničních investic.
- F. Značné rozdíly v rozvoji jednotlivých regionů.
- G. Relativně slabě rozvinutý soukromý sektor (malý počet prosperujících malých a středních podniků).
- H. Nízký příliv zahraničních přímých investic neumožňuje nastartovat rychlejší ekonomický růst.
- I. Dosud ne zcela standardní politické a ekonomické prostředí.
- J. Celkové podnikatelské klima není dosud příliš příznivé, naproti tomu se může očekávat již jen jeho zlepšování.
- K. Nejasnost a nekonceptnost privatizace státních podniků.
- L. Přetrvávající netransparentnost při zadávání a vyhodnocování státních zakázek.
- M. Při výměně administrativy měst a obcí dochází velmi často k rušení či změně dosavadních zakázek či rušení chystaných nebo již realizovaných projektů.
- N. Přetrvávající vyšší inflace, která škodí podnikatelskému prostředí.

⁸² LOŠŤÁKOVÁ, H. *B-to-B marketing*. Praha: Professional Publishing, 2005. s. 153.

- O. V souvislosti s vrcholícími emancipačními snahami provincie Kosovo je možno očekávat přechodné zhoršení politické situace.

Tabulka 20 Matice identifikovaných ohrožení pro segment Srbsko

		Schopnost podniku ohrožení eliminovat		
		vysoká	střední	nízká
Míra negativního vlivu na schopnost podniku prosadit se na trhu (závažnost)	nízká	D	J, M	G, R
	střední	E, F	A, C, I, O	H, L, N
	vysoká		B	

Zdroj: B-to-B marketing, autor

Většina ohrožení byla zařazena do skupiny střední míry negativního vlivu. Podnikatelské záměry do jisté míry ovlivňují, ale firma Proman nemá prostředky pro jejich zamezení, nebo jsou tyto prostředky pod vlivem vyšší moci. Nejvyšší ohrožení představuje pro firmu přetrvávající relativně vysoká ochrana domácího trhu, kdy výše celních bariér v některých případech prakticky znemožňuje dovoz. Celkově však lze většinu bariér vstupu určitým způsobem zmírnit či eliminovat, což vrací podmínkám trhu zpět určitou atraktivitu.

Po souhrnném hodnocení atraktivity byl segment Srbsko určen vzhledem k počtu a váze příležitostí a rizik jako typ diskutabilní tržní segment, který se vyznačuje vysoce atraktivními příležitostmi, ale překonáním velkých ohrožení. Lze však vzhledem ke snaze a opatřením k evropské integraci označit určité sklony tohoto segmentu za segment ideální, představující vysoce atraktivní příležitosti a malá nebo žádná ohrožení. Z uvedené analýzy vyplývají pozitivní faktory a předpoklady pro využití příležitostí na srbském trhu. Srbsko patří jednoznačně mezi perspektivní trhy. Zároveň však platí, že má svá specifika, což vyžaduje se s teritoriem a jeho zvláštnostmi podrobně seznámit.

3.3 Určení investiční strategie pro segment Srbsko

Na základě výše analyzovaných a vyhodnocených skutečností a kombinace výše uvedených kritérií byla sestrojena GE matice o devíti polích s cílem určit investiční strategii do tohoto vybraného segmentu.

Tabulka 21 Strategické řešení dle GE matice

KONKURENČNÍ POZICE	SILNÁ	I. CHRÁNIT POZICI - umožnit maximální růst, udržet konkurenční pozici	II. VÝBĚROVĚ INVESTOVAT DO ROZVOJE - do nejatraktivnějších segmentů, zvyšovat produktivitu a zisk	III. CHRÁNIT A PŘEHODNOCOVAL - soustředit se na atraktivní segmenty a okamžité příjmy, chránit silná místa
	STŘEDNÍ	IV. INVESTOVAT DO ROZVOJE - využití silných míst, pokusit se o vůdčí postavení	V. VÝBĚROVĚ INVESTOVAT - upřednostňovat tvorbu příjmů, koncentrace na výnosné a málo riskantní segmenty	VI. RESTRUKTURALIZOVAT - upřednostňovat tvorbu příjmů, chránit pozici na výnosných segmentech, modernizace sortimentu, minimální investice
	SLABÁ	VII. INVESTOVAT UVÁŽENĚ - snaha překonat nedostatky, ústup z trhu bez perspektivního růstu	VII. OMEZIT ROZVOJ - expanze jen je-li riziko malé, minimální investice, racionalizace práce	IX. SKLÍZET - maximální příjmy z prodeje, neinvestovat, ustupovat z trhu
		VYSOKÁ	STŘEDNÍ	NÍZKÁ
	ATRAKTIVITA TRHU			

Zdroj: Mezinárodní marketing, autor

Konkurenční pozice firmy Proman je na zahraničním (stejně jako na tuzemském) trhu střední až vysoká. Po několika analýzách byla atraktivita srbského trhu vyhodnocena jako diskutabilní až ideální, tedy střední až vysoká, lze uvažovat výše označené investiční strategie. Mezi uvažované investiční strategie patří:

- chránění pozice,
- výběrové investování do rozvoje,
- investování do rozvoje,
- výběrové investování.

Pro firmu Proman je vzhledem k prostředkům, pozici a příležitostem navržena jako optimální řešení strategie investic do rozvoje, kdy je cílem využití silných míst trhu i silných stránek podniku a pokus o vůdčí post na srbském trhu.

4 NÁVRHY A ZHODNOCENÍ MOŽNOSTÍ EXPANZE NA NOVÉ TRHY

V poslední době dochází ve světové ekonomice k tomu, že objem toků výrobních faktorů, především pak kapitálu, nepřetržitě roste. K nejvýznamnějším formám, kromě jiných, patří toky kapitálu, spojené s realizací investic v zahraničí. Mezinárodní toky kapitálu jsou obecně definovány jako „transfery aktiv a pasiv mezi národními ekonomikami.“⁸³

Na základě zahraniční strategie společnosti Proman expandovat na další trhy střední a jihovýchodní Evropy a vzhledem k tomu, že rozhodnutí o vstupu na nové trhy musí být podloženo celou řadou analýz, byly provedeny analýzy společnosti Proman i analýzy strategických trhů.

Analýzou v předchozí kapitole pomocí GE modelu bylo zjištěno, že pro firmu Proman je vzhledem k prostředkům, pozici a příležitostem navržena jako optimální strategie investic do rozvoje, kdy je cílem využití silných míst trhu i silných stránek podniku a pokus o vůdčí post na trhu. Za atraktivní segment bylo zvoleno po zhodnocení analýz Srbsko, které se tak stává cílovým strategickým segmentem.

Rozhodnutí o tom, jakým způsobem vstoupí podnik na zahraniční trhy, je klíčovým rozhodnutím mezinárodního marketingu. Podnik si může zvolit řadu forem vstupu na zahraniční trhy. Konečný výběr strategie ovlivňuje celá řada faktorů.

4.1 Návrhy forem vstupu na segment Srbsko a jejich zhodnocení

Formy vstupů podniku na zahraniční trhy je možné členit do tří velkých skupin na:

- vývozní a dovozní operace (mezinárodní obchodní metody),
- formy nenáročné na kapitálové investice,
- kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy.

⁸³ MACHKOVÁ, H.; SATO, A.; ZAMYKALOVÁ, M. a kol. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 59.

4.1.1 Vývozní a dovozní operace

Vývozní a dovozní operace jsou tradiční a pravděpodobně nejjednodušší formou vstupu firem na zahraniční trhy. Obchodní metody jsou realizovány na základě smluvních vztahů s následujícími obchodními partnery:

Prostředníci - prostředníci prodávají nakoupené zboží dalším odběratelům a jejich odměnou je rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou, tzv. cenová marže. Použití služeb prostředníka může být výhodné pro malé a střední podniky, pro něž je zahraniční obchod okrajovou záležitostí. Výhodou jsou nižší náklady oběhu a eliminace rizik vyplývajících z mezinárodního obchodu a dále možnost vývozu na trhy, které by bylo příliš nákladné zpracovávat přímo. Hlavní nevýhodou může být ztráta bezprostředního kontaktu se zákazníkem, a tudíž ztráta kontroly nad mezinárodní marketingovou strategií.

Výhradními prodejci – smlouvy o výhradním prodeji či výhradní distribuci jsou smlouvy, v nichž se dodavatel zavazuje, že zboží určené ve smlouvě nebude v určité oblasti dodávat jiné osobě než odběrateli, tj. výhradnímu prodejci. Výhodou může být rychlý vstup na zahraniční trhy díky možnosti prodeje zboží v již vybudovaných distribučních cestách. Dále pak může výrobce proniknout i na vzdálené trhy, eventuálně na trhy, na kterých nepředpokládá příliš vysoký obrat, avšak chce na nich být přítomen za poměrně nízkých nákladů a rizika. Často slouží smlouva o výhradním prodeji jako určitý test potenciálu zahraničního trhu.

Obchodními zástupci - 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. Vybudování kvalitní zastupitelské sítě v zahraničí je velmi obtížné, ale právě kvalita této sítě často rozhoduje o úspěchu podniku na zahraničních trzích.

Komisionáři, mandatáři - Komisionářskou smlouvou se komisionář zavazuje, že zařídí vlastním jménem pro komitenta na jeho účet určitou obchodní záležitost, a komitent se zavazuje zaplatit mu úplatu. Smlouvou mandátní se mandatář zavazuje, že pro mandanta na jeho účet zařídí za úplatu určitou obchodní záležitost uskutečněním právních úkonů jménem mandanta nebo uskutečněním jiné činnosti, a mandant se zavazuje zaplatit mu za to úplatu.

Komisionář uzavírá smlouvy vlastním jménem, ale na účet komitenta, mandatář jedná jménem mandanta.

Piggyback - Piggyback znamená spolupráci více firem ze stejného oboru podnikání v oblasti vývozu, při které obvykle velká a známá firma dává za úplatu menším firmám k dispozici své zahraniční distribuční cesty.

Přímý vývoz - Čisté přímé obchodní metody se obvykle používají nejčastěji v průmyslovém marketingu při vývozu strojů, výrobních zařízení a investičních celků. Dodávky těchto výrobků jsou velmi komplikované a je s nimi spojena nutnost poskytovat celou řadu odborných služeb, u kterých je bezprostřední přítomnost výrobce na zahraničním trhu nutná. Použití přímé obchodní metody vyžaduje dokonalou znalost technické i obchodní problematiky a obvykle pozitivně působí na stabilizaci obchodních vztahů.

Exportní aliance - Obvykle se jedná o sdružení vývozců ze stejného oboru podnikání, jejichž nabídka se může vhodně doplňovat. Hlavními výhodami, které vyplývají z účasti ve sdružení exportních firem, jsou úspora nákladů, možnost omezení exportních rizik, lepší vyjednávací pozice, a tudíž možnost docilování výhodnějších cen, možnost využívání image sdružení atp. Nevýhodou může být nevyváženost vztahů v rámci sdružení, a tudíž možnost nerovnoprávného zacházení s méně významnými členy a ztráta určité míry samostatnosti.

4.1.2 Zhodnocení možnosti využití vývozních a dovozních operací

Přesto, že je vývoz často chápán jako forma vstupu na zahraniční trh, která nevyžaduje žádné investice, nelze tuto formu pokládat za bezplatnou expanzi. Pokud by firma Proman chtěla na zahraničním trhu uspět a získat na něm významnější podíl, musí investovat značné zdroje do mezinárodního marketingu. Podnik by musel financovat výzkum zahraničního trhu a přizpůsobit podmínkám zahraničního trhu marketingovou strategii. Vývozní a dovozní operace by však nejlépe odpovídaly strategii, která byla navržena analýzou na základě GE matice, a to strategii investic do rozvoje, kdy je cílem využití silných míst trhu i silných stránek podniku a pokus o vůdčí post na trhu.

Formy prostřednických vztahů a smlouvy o výhradním prodeji nepřipadají pro firmu Proman v úvahu, protože vzhledem k obchodovaným komoditám z průmyslového odvětví bude třeba volit formu více náročnou na zásahy firmy při obchodování na trhu Srbska. Navíc v případě výhradních prodejců může dojít díky neschopnosti prodejce zajistit širokou distribuci zboží k blokaci vstupu na srbský trh.

Vzhledem k poměrně vysoké konkurenční pozici firmy Proman na srbském trhu a též na základě malé velikosti srbského trhu je vyloučena i forma exportní aliance či piggyback. Většina konkurenčních firem, které na srbském trhu ve stejném odvětví vystupují, jsou firmy nadnárodní, proto by bylo velice obtížné sjednotit a ustanovit obchodní komunikaci a podmínky takového obchodování (know-how, návrh projektů atp.).

Možným řešením by byly komisionářské či mandátní smlouvy. Výhodou použití služeb komisionáře je možnost kontroly nad cenami (komisionář prodává zboží za ceny stanovené komitentem), možnost využití goodwillu komisionáře a jeho obchodních kontaktů a distribučních cest. Nevýhodou může být přílišná samostatnost komisionáře a neuplatnění firemní image na zahraničním trhu. Navíc taková zastoupení předpokládají především právní úkony, včetně plné moci apod. Pro obchodování v průmyslovém odvětví nejsou vhodné.

Jako zdánlivě optimální se vzhledem ke své charakteristice jeví forma přímého vývozu, protože dodávky regálových systémů (zejména u větších projektů) jsou komplikované a jsou spojeny s celou řadou dalších činností (např. zaměření prostoru, nutnost přímých jednání se zákazníkem atp.). Jelikož je však při projektech nutností jednat se zákazníkem častěji (prvotní diskuse o potřebách, následuje prezentace nabídky, která se málokdy obejde bez změn), byly by takové pracovní cesty velmi finančně náročné. Navíc je třeba zohlednit psychologické hledisko, aby se zákazníci na srbském trhu jednali takoví lidé, kteří velmi dobře znají místní zvyklosti a dokážou s lidmi jednat slušně, avšak s temperamentem vlastním této mentalitě.

Nejlepší možností z dovozních a vývozních operací by bylo využití obchodního zastoupení. Z nabízených možností byla tedy vybrána tato forma zahraničního vstupu na trh, která obsahuje sjednávání a uzavírání obchodů jménem zastoupeného a na jeho účet. Bylo by velice důležité nelézt schopného a kvalitního zástupce, který by vystupoval jako nezávislý podnikatel avšak jménem zastoupeného.

4.1.3 Formy vstupu nenáročné na kapitálové investice

Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice využívají firmy v případech, kdy se rozhodnou, že nebudou v zahraničí investovat, ale přesto chtějí v rámci rozvoje mezinárodních podnikatelských aktivit zvýraznit přítomnost svých výrobků či služeb na cílovém trhu jiným způsobem než vývozními operacemi.

Nejužívanějšími formami vstupu na zahraniční trh tohoto typu jsou:

Licenční obchody - licence využívá k vyjádření svolení k užití nehmotného statku jinou osobou, např. při výrobě podle vynálezu chráněného patentem. Při udělování licencí k využití předmětů průmyslového vlastnictví rozlišujeme licenci 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 licenci k využívání know-how (tzv. nepravá licence).

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

Smlouvy o řízení - Smlouvy o řízení představují zvláštní smluvní typ, který poměrně často používají firmy z vyspělých zemí se specifickým manažerským know-how. Předmětem je poskytnutí řídicích znalostí a řídicích kádrů (manažerů) na smluvním základě. Předmětem smlouvy může být řízení výrobního závodu, řízení v oblasti služeb (např. hotelů) nebo poradenské služby. Smlouvy o řízení se využívají např. při řízení podniků v rozvojových zemích (při dodávkách investičních celků na klíč) a v některých případech byly použity i v zemích střední a východní Evropy v období transformace.

Zušlecht'ovací operace - Podstatou zušlecht'ovacích operací je zpracování nebo přepracování surovin, materiálů či polotovarů do vyššího stupně finality, popř. do podoby hotového výrobku. Hlavním důvodem jejich realizace jsou nižší náklady na přepracování v zahraničí (mzdové, energetické, surovinové, materiálové a dopravní náklady), popř. méně přísná legislativa v oblasti pracovněprávní či ekologické.

Výrobní kooperace - Mezinárodní výrobní kooperace je založena na rozdělení výrobního programu mezi výrobce z různých zemí, aniž by došlo k jejich kapitálovému propojení nebo dokonce sloučení. Finální výrobek je pak kompletován buď jedním, nebo oběma výrobci. Důležitým momentem může být i zvýšení kvality a užitné hodnoty finálního výrobku.

4.1.4 Zhodnocení možnosti využití kapitálově nenáročných vstupů

V případě firmy Proman, která bude vzhledem k výsledku analýzy GE matice investovat do rozvoje na trhu Srbska, by mohla být volba některého z formy vstupů nenáročné na investice optimálním krokem. Firma bude na tamním trhu hledat své určité zastoupení, měla by požadovat, aby zastupující používal v rámci rozvoje a posílení pozice na srbském trhu její značku a firma mu poskytne svá know-how v technických ohledech a samozřejmě i postupech při řešení projektů. Formy licenčních obchodů a franchisingu, které zohledňují poskytování značky, tedy dobrého jména společnosti, a know-how, by však dostatečně neřešily situaci nutného zasahování do postupů práce zastupujících ze strany zastoupených.

V případě smlouvy o řízení by šlo uvažovat pouze jen některé její charakteristiky, především přenos osvědčených koncepcí řízení a manažerské know-how, zdaleka to však nestačí k rozvoji firmy na trhu. Některé koncepce zušlechťovacích operací by bylo možné uvažovat do budoucna, kdy už si firma Proman na srbském trhu vybuduje určité postavení a bude moci prostřednictvím prověřených zástupců spolehlivě monitorovat prostředí a najít kvalitní dodavatele. Forma výrobní kooperace, stejně jako forma exportní aliance z vývozních a dovozních operací, nevyhovuje z hlediska konkurenčního postavení firmy na trhu a z hlediska koncepce obchodování, které uznávají konkurenční firmy.

4.1.5 Formy vstupu náročné na kapitálové investice – kapitálové vstupy

Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy jsou nejvyšším stupněm internacionalizace firemních aktivit a vzhledem k investiční náročnosti jsou typické zejména pro velké firmy. Přímou zahraniční investici můžeme charakterizovat jako investici, jejímž účelem je založení, získání nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů mezi investorem jedné země a podnikem se sídlem v jiné zemi. Rozhodování o kapitálovém vstupu na zahraniční trh ovlivňuje řada faktorů, které můžeme rozdělit do čtyř základních skupin na faktory marketingové, obchodněpolitické, nákladové a faktory, které souvisejí s příznivým investičním klimatem. Většina přímých zahraničních investic směřuje z vyspělých zemí do vyspělých zemí a má formu:

Akvizic – akvizice může být charakterizována jako převzetí fungujícího podniku nebo jeho části. Ve firemní praxi se lze setkat buď s tzv. přátelským převzetím, jehož cílem je posílení pozice firmy a využití synergického efektu, anebo s tzv. převzetím nepřátelským, jehož cílem může být likvidace konkurence.

Fúzí – fúze může mít formu sloučení nebo splynutí. Sloučení znamená spojení obchodních společností, při kterém zaniká slučovaná společnost bez likvidace aktiv a pasiv, protože aktiva i pasiva 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.

Investic na zelené louce – investice na zelené louce představují 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.

Společného podnikání – společné podnikání 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. Kapitálová účast zahraničních firem může být minoritní, paritní, majoritní anebo může být podnik ve 100% vlastnictví zahraniční firmy.

Strategických aliancí - U strategických aliancí jsou partnery velké, kapitálově silné firmy z vyspělých zemí. 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.

4.1.6 Zhodnocení možnosti využití kapitálově náročných vstupů

Kapitálové vstupy podniků na trh využívají zpravidla velké, finančně silné firmy, které stejně jako firma Proman realizují globální strategii mezinárodního rozvoje a investují v zemích nabízejících výhodné podmínky pro podnikání. Všechny tyto podmínky firma Proman bezesporu splňuje a vzhledem k tomu, že Srbsko má snahu o evropskou integraci, nabízí i jeho trh kromě velkého potenciálu i výhodné podmínky pro podnikání, země podporuje volný pohyb kapitálu. V případě, že by firma Proman investovala kapitál některou z forem kapitálových vstupů, její bezprostřední přítomnost na trhu by zajistě umožnila jeho snazší zpracování, lepší přístup k informacím, sledování tendencí a především přímé kontakty se zákazníky.

Dosud neměly investiční společnosti problémy s výběrem odvětví ve střední a jihovýchodní Evropě, kam Srbsko patří. Do těchto segmentů bylo vhodné investovat a ani

kapitálové vstupy podniků na tyto trhy nebyly pokládány vzhledem k potenciálu za risk. V dnešní problematické ekonomické světové situaci se dle serveru Investice však silný ekonomický růst, který v posledních letech na trzích střední a jihovýchodní Evropy probíhal, zastavil a díky ekonomické a finanční krizi se nevyhnutelně blíží ke zpomalení. Proto je výběr některé formy kapitálového vstupu pro tuto dobu vysoce riskantní a nevhodný, firmě Proman nebude pro tuto chvíli doporučen, bude však jistě uvažován pro budoucí rozvoj, kdy se podmínky na trhu alespoň zčásti ustálí.

4.2 Forma vstupu pro segment Srbsko

Na základě návrhů a jejich následných zhodnocení uvedených výše, kde byla řešena úloha určení strategie vstupu firmy Proman na nový segment zahraničního trhu, byla vybrána forma nenáročná na kapitálové investice, a to jedna z forem vývozních a dovozních operací. Firmě Proman bude navrženo využít při vstupu na trh Srbska formu obchodního zastoupení prostřednictvím smlouvy o výhradním obchodním zastoupení.

Dle obchodního zákoníku České republiky (§652-672a) bude ve smlouvě obchodní zástupce vystupovat jako nezávislý podnikatel, který se dlouhodobě zaváže pro zastoupeného vyvíjet činnost směřující k uzavírání určitého druhu smluv (kupních smluv či smluv o dílo) nebo sjednávat a uzavírat obchody jménem zastoupeného a na jeho účet. Smlouva bude uzavřena jako výhradní obchodní zastoupení a zastoupený bude povinen ve stanoveném území, kterým bude stát Srbsko, pro určený okruh obchodů nepoužívat jiného obchodního zástupce, pokud nebude domluveno jinak, a obchodní zástupce bude zároveň povinen v tomto rozsahu zastupovat pouze firmu Proman a nebude oprávněn uzavírat obchody na vlastní účet či na účet jiné osoby.

Před uzavřením smlouvy bude nutné, aby firma Proman pečlivě zvážila výběr obchodního zástupce, vymezila přesný obsah jeho působnosti a informovala se na jeho vztahy ke konkurenčním firmám, aby předešla bránění vstupu na zahraniční trh použitím zástupců nekalých konkurentů.

4.3 Vstup na srbský trh

Jelikož nejúčinnějším způsobem vstupu na trh, kterému předchází výběr spolehlivého obchodního zástupce, je přímý kontakt, bude třeba, aby se firma Proman zúčastnila některých výstav, veletrhů, či akcí domácích se zahraniční účastí, které budou v Srbsku pořádány. Další možností je cílené vyhledávání zahraničních obchodních partnerů.

Hlavním nástrojem, který umožní výběr vhodného obchodního partnera coby zástupce, budou v počátku veletrhy a výstavy. Účast zajistí mimo to i předvedení produktů, koncentraci značeného množství zájemců o vystavované exponáty i partnerství, současně umožní firmě navázat velký okruh kontaktů se zákazníky a možnost získat přehled o konkurenci. Jelikož by zástupce měl sídlit v hlavním obchodním centru země, tedy v hlavním městě – Bělehrad, byly vybrány dva veletrhy v Bělehradě, kterých by se měla firma i v zájmu rozvoje na srbském trhu rozhodně zúčastnit:

- Mezinárodní technický veletrh (International fair of technique and technical achievements), který se každoročně koná v květnu,
- Exportní veletrh (Packtech expo balkan), pořádaný každoročně v září.

Součástí účasti na veletrzích bude již určitá forma propagace a reklamy, bude tam patřit styk s veřejností, používání dárků a propagačních předmětů, nabídek atp. Současně by mělo být umístěno několik inzerátů a reklam v nejrůznějších médiích, inzeráty by měly obsahovat i poptávku po obchodním zástupci spolu s kariérními a odbornými požadavky. Pro inzeráty a reklamy v médiích by měla firma Proman využít služeb specializovaných reklamních agentur působících v Srbsku, protože právě tyto znají míru přípustnosti pro reklamu a propagaci ve své zemi, znají místní prostředí a především mají kontakty na vhodné sdělovací prostředky.

4.4 Využití služeb podpory exportu na srbském trhu

Při vstupu na srbský trh by firma Proman měla využít i služeb podpory exportu, které poskytuje stát. Stát poskytuje služby pro české vývozce zboží, služeb a investic prostřednictvím:

- Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO),
- Zastupitelské úřady ČR v zahraničí (ZÚ) – diplomaté,
- agentura CzechTrade a její zahraniční kanceláře,
- Česká exportní banka (ČEB),
- Exportní garanční a pojišťovací společnost (EGAP).

Podle fáze exportéra, ve které se právě nachází, lze určit portfolio služeb, které mohou být efektivně poskytnuty. Firma Proman se nachází ve fázi vstupu na trh, bude proto možné využít následující služby:

- Účinná asistence a prezentace v zahraničí,
 - adresář exportérů (CzechTrade),
 - asistence v zahraničí (Czech Trade, ZÚ) – obojí Bělehrad,
 - výstavy, veletrhy a prezentační akce (MPO, Czech Trade, ZÚ) - Bělehrad.
- Financování a pojištění,
 - úvěrové financování exportních aktivit (ČEB),
 - bankovní záruky (ČEB),
 - pojištění úvěrů, akreditivů, záruk a výrobního rizika (EGAP),
 - pojištění investic (EGAP),
 - program Marketing a Aliance (Czech Trade, MPO).

V budoucnosti, pokud se firmě podaří na srbském trhu získat určitou pozici a její vztah k srbskému trhu se v obchodní sféře vyvine do fáze rozvíjení trhu, bude možné uvažovat s využitím dalších státních podpor, zejména v oblasti prosazování obchodně – ekonomických zájmů pod MPO a Zastupitelským úřadem Bělehrad a dále s manuálem rozšíření výroby do Srbska, který nabízí Czech Trade.

Samozřejmě by se měla firma Proman v případě řešení některých klíčových situací obrátit i na proexportní aktivity nestátních subjektů. Jedná se především o exportní podporu ze strany hospodářských komor, konkrétně Hospodářská komora Srbska, zahraničně-obchodních komor, konkrétně SIEPA – Srbská investiční a proexportní agentura, soukromých firem a společností formou informační, marketingové či konzultační asistence s cílem překonávat bariéry v mezinárodním obchodě a usnadňovat subjektům privátní sféry mezistátní obchodní styk. Těchto služeb by měla využít především v oblasti marketingu, jak již bylo řešeno v podkapitole o vstupu na trh (při sjednávání prezentace na veletrzích, zadávání inzerátů a reklam do médií apod.).

4.5 Použité dokumenty v komunikaci se zastoupením v Srbsku

Mezinárodní obchodní operace jsou výrazně složitější, než vnitrostátní obchod se stejnou komoditou, proto aby byly sjednoceny a dodrženy všechny formality a nedocházelo k nedorozuměním vzniklým odlišnými pohledy na řešený problém, bude nutno ustavit si několik základních dokumentů, které budou při těchto mezinárodních operacích používány. Při komunikaci se svým obchodním zástupcem v Srbsku bude firma Proman používat dva okruhy dokumentů, které budou psány v jednotné formě a přesné formulaci, jež bude pro pořádek bez výjimek dodržována:

- dokumenty, které předcházejí uzavření kupní smlouvy,
- dokumenty, které přímo souvisí s konkrétní již dohodnutou (objednanou) dodávkou zboží.

4.5.1 Dokumenty, které předcházejí uzavření kupní smlouvy

Dokumenty, které vzniknou v obchodním zájmu ještě před uzavřením kupní smlouvy, budou sloužit především ke komunikaci mezi obchodním zástupcem a mezi firmou Proman, druhotně poté budou zástupcem přepracovány a předávány zákazníkovi. Aby se předcházelo nedorozuměním způsobeným nevhodnými či nepřesnými informacemi o požadavcích a parametrech projektů, ke komunikaci budou použity dokumenty formulárního typu firmy

Proman, které budou mít vždy stejný koncept a informace v nich budou z obou stran úplně a přesně formulované. Protože angličtina je nejrozšířenějším evropským jazykem a je v hojné míře používána v mezinárodním obchodě většiny zemí, i komunikace mezi firmou Proman a srbským zástupcem bude probíhat v anglickém jazyce, tedy rovněž dokumenty komunikované mezi zástupcem a firmou Proman budou psány v anglickém jazyce. V komunikaci budou používány následující dokumenty:

- poptávka, která bude posílána od zástupce do centrály firmy Proman (informace o zákazníkovi, požadavky, parametry projektu),
- nabídka, ze strany firmy Proman (formulace nabízeného projektu spolu s cenou a přiloženým výkresem, specifikace dodávky),
- objednávka, ze strany zástupce směrem k firmě Proman.

4.5.2 Dokumenty, které přímo souvisí s konkrétní již dohodnutou dodávkou

Jelikož dodávka produktů do zahraničí je spojena s řadou činností, podle účelu jsou dokumenty, které budou v zahraničním obchodě mezi zástupcem a firmou Proman používány děleny do několika základních skupin:

- obchodní (smlouva o dílo, obchodní faktura, proforma faktura, popřípadě celní faktura),
- celní (jednotný celní doklad, osvědčení o původu zboží, celní faktura),
- platební a úvěrové (šeky, směnky a bankovní záruky),
- pojišťovací (pojistná smlouva a ostatní potřebné pojistné dokumenty),
- přepravní (nákladní listy).

Pokud nebude v jednotlivých kupních smlouvách dohodnuto jinak, budou se dodávky řídit ustanoveními INCOTERMS, jejichž platnost bude smluvně sjednána.

ZÁVĚR

Existuje mnoho možností, jak investovat kapitál na zahraniční trh, možnosti expandování jsou však omezeny velkým množstvím faktorů. Expanze coby vstup firmy na nový trh bezesporu představuje složitý proces, kterému musí předcházet celá řada analýz, na jejichž základě teprve vznikají důležitá rozhodnutí. Podnik je ve svém rozhodování ovlivňován prostředím, ve kterém působí, proto i tvorba kvalitní strategie musí brát v úvahu analýzy tohoto prostředí.

Jelikož cílem práce bylo najít pro firmu Proman s.r.o. řešení, jakým směrem se v následující ekonomicky nelehké době ubírat, tedy jaký geografický segment trhu bude v budoucnosti pro firmu atraktivní a jakou strategii zvolit při vstupu na tento nový trh, bylo třeba nejprve provést systematické zkoumání vnějšího i vnitřního prostředí podniku. Byla provedena analýza externího prostředí firmy Proman, která zahrnovala nejdůležitější prvky firemního okolí: dodavatele, zákazníky, trh a konkurenci, konkurenční síly byly znázorněny modelem Porterovy analýzy. Bylo zjištěno, že firma Proman zaujímá velice nadějnou pozici na trhu z hlediska konkurence, je třetí nejsilnější společností na trhu skladovací techniky (regálových systémů).

Interní prostředí podniku bylo hodnoceno pomocí SWOT analýzy a nastíněním marketingového mixu společnosti se zaměřením na produkt, cenu, místo – ve smyslu distribuční politiky, propagaci, lidé – ve smyslu zaměstnanců, a proces jako systém pracovních postupů. Dle BCG matice byla provedena analýza produktového portfolia, vzhledem k výsledku lze říci, že většina produktů patří mezi perspektivní aktivity, kterými lze na zahraničním trhu velice dobře konkurovat. Nakonec byla na základě finanční analýzy zhodnocena finanční situace firmy, která je hodnocena jako vysoce uspokojivá a dle Altmanova modelu je firma Proman finančně stabilní.

Rozhodnutí o výběru dalšího strategického segmentu trhu v oblasti střední a jihovýchodní Evropy bylo provedeno na základě hodnocení úspěšnosti vybraných zahraničních trhů. Perspektivum těchto trhů bylo posuzováno především dle ekonomického hlediska, bylo však zohledňováno rovněž hledisko politické a sociální. Byly porovnávány hodnoty výše HDP, jeho růstové tendence, míra inflace, nezaměstnanosti a saldo zahraničního obchodu v letech 2005 – 2008. Vzhledem k současné situaci na trhu, kde nastal útlum růstu způsobený důsledky finanční a ekonomické krize, je velice důležité zvážit i stabilitu daných

trhů, a protože reakce jednotlivých ekonomik na hospodářské změny v roce 2008 ukazují, do jaké míry si jsou dané trhy schopny udržet určité tendence, byly i změny v roce 2008 oproti předešlému období u některých podrobněji analyzovány a posléze hodnoceny. Za nejvíce perspektivní byl určen trh Srbska, který byl hlouběji analyzován s cílem zjistit jeho skutečnou atraktivitu. Na základě hodnocení tržních příležitostí a identifikovaných rizik byl srbský trh určen za diskutabilní tržní segment, který se vyznačuje vysoce atraktivními příležitostmi s překonáním velkých ohrožení, s prvky ideálního segmentu, zejména vzhledem ke snaze a opatřením srbského trhu k evropské integraci. Z analýzy vyplynula existence pozitivních faktorů a předpokladů pro využití obchodních příležitostí v Srbsku, tento trh byl vybrán jako vhodný perspektivní cílový segment. Na základě analyzovaných a vyhodnocených skutečností byla určena investiční strategie dle GE matice. Pro firmu Proman je vzhledem k prostředkům, pozici a možnostem optimální strategie investic do rozvoje s cílem využití silných míst trhu i silných stránek podniku a pokus o vůdčí post na trhu Srbska.

Při vstupu na nový trh si podnik může zvolit řadu forem. Dle návrhů a jejich následných zhodnocení byla vybrána forma nenáročná na kapitálové investice, protože výběr některé formy kapitálového vstupu by byl pro tuto dobu vysoce riskantní a nevhodný, taková forma bude uvažována pro budoucí rozvoj, až se podmínky na trhu alespoň zčásti ustálí. Firmě Proman bude navrženo využít při vstupu na trh Srbska formu obchodního zastoupení prostřednictvím smlouvy o výhradním obchodním zastoupení. Pro firmu bude velice důležité nelézt schopného a kvalitního zástupce, který by vystupoval jako nezávislý podnikatel avšak jménem zastoupeného, a smluvně si určit stupeň zapojení a ovlivňování daných procesů.

Součástí strategie bylo navržení několika základních kroků, které by měly vstup na srbský trh usnadnit. Pro prvotní monitorování trhu a navázání kontaktů s potenciálními partnery byla doporučena účast na dvou vybraných veletrzích a firmě bylo navrženo i využití některých státních i nestátních podpor exportu, zejména využití některých služeb kanceláře Czech Trade, Zastupitelského úřadu apod. Rovněž bylo ustaveno několik základních dokumentů, které by bylo vhodné při mezinárodní komunikaci používat.

Lze předpokládat, že firma Proman dokáže přes všechna rizika, která obchodování v současné ekonomicky nelehké době přináší, reagovat na výzvu velkého trhu nových možností a využít díky svému potenciálu příležitostí, které z těchto možností plynou. Pevně věřím, že nalezené řešení podá firmě ucelený a dostatečný souhrn informací a stane se pro ni inspirací při tomto velmi důležitém rozhodnutí.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ČERNOHLÁVKOVÁ, E.; SATO, A.; TAUŠER, J. a kol. *Finanční strategie v mezinárodním podnikání*. Praha: Aspi, 2007. 320 s. ISBN 978-80-7357-321-8.
- [2] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku (učební texty pro inženýrské studium)*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 157 s. ISBN 80-7079-713-4.
- [3] HAVLÍČEK, K.; KAŠÍK, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Praha: Management Press, 2005. 171 s. ISBN 80-7261-120-8.
- [4] HESKOVÁ, M. *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2001. 95 s. ISBN 80-245-0176-7.
- [5] HRON, J.; TICHÁ, I. *Strategické aliance*. Praha: Credit, 2000. 82 s. ISBN 80-213-0573-8.
- [6] JIRÁSEK, J.A. *Strategie: Umění podnikatelských vítězství*. Praha: Professional Publishing, 2002. 189 s. ISBN 80-86419-22-3.
- [7] KOTLER, P. *10 smrtelných marketingových hříchů: Jak je rozpoznat a nepáchat*. Praha: Grada Publishing, 2005. 139 s. ISBN 80-247-0969-4.
- [8] KOTLER, P. *Marketing management (10. rozšířené vydání)*. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [9] KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- [10] KUNEŠOVÁ, H.; CIHELKOVÁ, E. a kol. *Světová ekonomika: nové jevy a perspektivy*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 319 s. ISBN 80-7179-455-4.
- [11] LOŠŤÁKOVÁ, H. *B-to-B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. Praha: Professional Publishing, 2005. 186 s. ISBN 80-86419-94-0.
- [12] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. Praha: Oeconomica, 2003. 151 s. ISBN 80-245-0496-0.
- [13] MACHKOVÁ, H.; SATO, A.; ČERNOHLÁVKOVÁ, E. a kol. *Mezinárodní obchodní operace*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1590-2.
- [14] MACHKOVÁ, H.; SATO, A.; ZAMYKALOVÁ, M. a kol. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: Grada Publishing, 2002. 266 s. ISBN 80-247-0364-5.
- [15] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. Praha : Victoria Publishing, 1994. 402 s. ISBN 80-85605-11-2.

- [16] SAMUELSON, P.A.; NORDHAUS, W.D. *Ekonomie*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1991. 1011 s. ISBN 80-205-0192-4.
- [17] SOUČEK, Z.; MAREK, J. *Strategie úspěšného podniku*. Ostrava: Montanex, 1998. 180 s. ISBN 80-85780-93-3.
- [18] SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 1996. 455 s. ISBN 80-7169-211-5.
- [19] ŽÁK, M. *Velká ekonomická encyklopedie*. Praha: Linde, 1999. 806 s., ISBN 80-7201-172-3.

Ostatní dokumenty:

- [20] Rozvaha firmy Proman s.r.o. ke dni 31. 12. 2006
- [21] Rozvaha firmy Proman s.r.o. ke dni 31. 12. 2007
- [22] *Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník* (ve znění pozdějších předpisů), § 652 – 672a Smlouva o obchodním zastoupení.

Časopisy:

- [23] SVOBODA, P. Srbsko je země plná extrémů. *Trade review*, 2008, č. 3, s. 9-10. ISBN MK ČR 17031.
- [24] *Logistika*. Praha: Economia, 2009, ročník XV., č.2. ISSN 1211-0957.

Elektronické zdroje:

- [25] *Souhrnné teritoriální informace* [online]. Praha: Czech Trade. [cit. 20. 4. 2009]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/teritorialni-informace-zeme/1000540/>>.
- [26] *Vstup na vybraný zahraniční trh* [online]. Praha: Czech Trade. Aktualizováno 25.11.2005. [cit. 25. 4. 2009]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/manual-exportera/vstup-na-vybrany-zahranicni-trh>>.
- [27] *Podmínky pro realizaci exportu a jeho formy* [online]. Praha: Czech Trade. Aktualizováno 29.3.2005. [cit. 29. 4. 2009]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/statni-podpora-exportu/podminky-pro-realizaci-exportu-a-jeho/>>.
- [28] *Individuální služby v zahraničí* [online]. Praha: Czech Trade. Aktualizováno 30.4.2009 [cit. 29. 4. 2009]. Dostupný z WWW: <<http://www.czechtrade.cz/sluzby/individualni-sluzby-zahranici/>>.

- [29] *Statistické údaje Republiky Srbsko* [online]. Bělehrad: Státní statistický úřad Republiky Srbsko. Aktualizováno 31.4.2009 [cit. 27. 4. 2009]. Dostupný z WWW: <<http://http://webrzs.statserb.sr.gov.yu/axd/en/>>.
- [30] *The world factbook* [online]. Washington: Central Intelligence Agency. Aktualizováno 14.5.2009 [cit. 27. 4. 2009]. Dostupný z WWW: <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/>>.
- [31] KLIMÁNKOVÁ, G. *Neuvážený vstup na trh může podnikateli srazit vaz* [online]. Praha: Internet Info. Aktualizováno 26.2.2009 [cit. 5. 5. 2009]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/neuvazeny-vstup-na-trh-muze-podnikateli-srazit-vaz/>>
- [32] FESYUKOV, I. *Strategie vstupu na nové trhy* [online]. Praha: Economia. Aktualizováno 8.9.2004 [cit. 20. 4. 2009]. Dostupný z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10065460-14871480-600000_d-strategie-vstupu-na-nove-trhy/>.
- [33] STUHLÍK, J. *Předluženost a krach střední a východní Evropy je mýtus.* [online]. Praha: Peníze.cz. Aktualizováno 11.3.2009 [cit. 28. 4. 2009]. Dostupný z WWW: <<http://www.penize.cz/50301-predluzenost-a-krach-stredni-a-vychodni-evropy-je-mytus>>.
- [34] ŠALOMONOVÁ, I.; VACL, J. *Region střední a východní Evropy – slib do budoucna.* [online]. Praha: Economia. Aktualizováno 15.9.2008 [cit. 29. 4. 2009]. Dostupný z WWW: <<http://investice.ihned.cz/c1-26545620-region-stredni-a-vychodni-evropy-slib-do-budoucna>>.

SEZNAM TABULEK

	strana
Tabulka 1 Fáze vývoje strategického managementu	20
Tabulka 2 Matice GE.....	27
Tabulka 3 Přehled největších a nejbližších konkurentů na trhu České republiky	44
Tabulka 4 SWOT matice	45
Tabulka 5 Analýza produktového portfolia Proman s.r.o.	48
Tabulka 6 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 1994 - 2009.....	53
Tabulka 7 Procentní analýza a analýza trendu účetních údajů za účetní období 2006 – 2007 - aktiva	55
Tabulka 8 Procentní analýza a analýza trendu účetních údajů za účetní období 2006 – 2007 - pasiva.....	56
Tabulka 9 Ukazatele platební schopnosti za účetní období 2006 - 2007	57
Tabulka 10 Ukazatele zadluženosti za účetní období 2006 - 2007	57
Tabulka 11 Ukazatele ziskovosti za účetní období 2006 - 2007	58
Tabulka 12 Ukazatele ekonomické aktivity za účetní období 2006 - 2007.....	58
Tabulka 13 Jednotlivé složky Altmanova modelu za účetní období 2006 - 2007.....	59
Tabulka 14 Hodnoty HDP ve vybraných státech v mld. EUR v letech 2005 - 2008	62
Tabulka 15 Míra růstu HDP ve vybraných státech v porovnání s rokem předešlým v %.....	63
Tabulka 16 Vývoj míry inflace ve vybraných státech (v %) v letech 2005 - 2008	67
Tabulka 17 Vývoj míry nezaměstnanosti ve vybraných státech (v %) v letech 2005 - 2008 ..	69
Tabulka 18 Saldo zahraničního obchodu ve vybraných státech v mil. EUR v letech 2005 - 2007	70
Tabulka 19 Matice identifikovaných příležitostí pro segment Srbsko	75
Tabulka 20 Matice identifikovaných ohrožení pro segment Srbsko	77
Tabulka 21 Strategické řešení dle GE matice.....	78

SEZNAM OBRÁZKŮ

	strana
Obrázek 1 Matice BCG	25
Obrázek 2 Porterova analýza konkurenčních sil	43
Obrázek 3 Vývoj růstu HDP ve vybraných státech (v %) v letech 2005 - 2008	64
Obrázek 4 Vývoj růstu HDP ve vybraných státech (v %) v letech 2005 - 2008	65
Obrázek 5 Vliv ekonomické a finanční krize na inflační úroveň	68
Obrázek 6 Atraktivita trhu - Průměrný růst HDP v letech 2005 - 2008 ve vybraných státech	71

SEZNAM ZKRATEK

BCG – Boston Consulting Group – Bostonská konzultační skupina

ČEB – Česká exportní banka

ČSOB – Československá obchodní banka

EGAP – Exportní garanční a pojišťovací společnost

EU – European Union – Evropská unie

GE – General Electric's (Multipatner Portfolio Matrix)

HDP – hrubý domácí produkt

INCOTERMS – International Commercial Terms - Mezinárodní pravidla pro výklad dodacích doložek

mil. – milion

mld. – miliarda

MPO – Ministerstvo průmyslu a obchodu

SIEPA – Srbská investiční a proexportní agentura

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb

USD – americký dolar

ZÚ – Zastupitelský úřad

.

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha č. 1 – Návrh smlouvy o výhradním zastoupení v českém jazyce
- Příloha č. 2 – Návrh smlouvy o výhradním zastoupení v anglickém jazyce
- Příloha č. 3 – Státní podpora exportu
- Příloha č. 4 – Certifikát ISO 9001:2000
- Příloha č. 5 – Certifikát ISO 14001:2004
- Příloha č. 6 – Certifikát BS OHSAS 18001:2007

Příloha č. 1 – Návrh smlouvy o výhradním zastoupení v českém jazyce

SMLOUVA O VÝHRADNÍM OBCHODNÍM ZASTOUPENÍ

Tato smlouva se uzavírá mezi:

Název zastupujícího (jméno fyzické osoby, nebo název právnické), adresa, zastoupeno kým
(dále uvedeno jako „zastupující“)

a

PROMAN s.r.o. Chrudim, adresa: Za Pivovarem 830, 537 01 Chrudim, zastoupeno: *(jméno zodpovědné osoby)*, (dále uvedeno jako „zastoupený“)

Zastoupený a zastupující, dále uváděno jako smluvní strany, souhlasí, že:

Článek 1

Zastoupený, který obchoduje s regálovými systémy, pověřuje zastupujícího výhradním zastoupením a distribucí svých produktů v Srbsku, (dále jen "území").

Článek 2

Zastoupený se zavazuje zasílat všechny poptávky včetně dotazů na distributora, týkající se produktů firmy Proman, které obdrží od stran, které mají bydliště na území zastupujícího, nebo které mají v úmyslu do tohoto území vyvážet. Zastoupený a celá jeho obchodní kancelář může s těmito zákazníky komunikovat pouze prostřednictvím zastupujícího, pokud není dohodnuto jinak.

Článek 3

Zastupující se zavazuje, že nebude prodávat produkty od jiného výrobce či distributora regálových systémů.

Článek 4

Délka trvání současné smlouvy je 3 roky, počínajíc dnem a končíc dnem, a může být obnovena, změněna nebo prodloužena pouze písemně. Smlouva pozbude platnosti, bude zrušena, pokud nebudou obě strany vzájemně v kontaktu (obchodně) po dobu 3 měsíců.

Článek 5

Způsob spolupráce je dohodnut následujícím způsobem:

- a) Konečná cena nabídnutá na smluvním „území“ bude upravena zastupujícím s ohledem na podmínky trhu. Její konečná podoba však bude odsouhlasena zastoupeným.
- b) Zastupující bude kontrolovat kvalitu a kvantitu dodaného zboží ihned po jeho doručení. V případě, že zboží nebude prokazatelně kompletní či v požadovaném stavu, zastoupený je povinen zajistit dodávku chybějícího zboží (či jeho opravu) zastupujícímu v nejkratším možném časovém termínu.

Článek 6

Zastoupený bude poskytovat zastupujícímu propagační materiály. Zastoupený bude různými způsoby podporovat prodej svých výrobků na dohodnutém „území“ prostřednictvím: školeními pro zaměstnance, flexibilními platebními podmínkami a dalšími způsoby, které jsou nezbytné pro zvýšení prodeje.

Článek 7

Pokud zastoupený povolí zastupujícímu realizaci reklamy v určitém reklamním médiu (nebo účast na veletrhu), zastoupený převezme všechny náklady, které jsou s tím spojeny. V případě, že zastupující realizuje reklamu bez souhlasu zastoupeného, zastupující je oprávněn o realizaci rozhodnout, ale v tomto případě převezme veškeré náklady s tím spojené zastupující.

Článek 8

Smluvní strany se dohodli na podmínkách, za jakých bude mít zastoupený právo zastupujícího ze smlouvy odvolat a požadovat náhradu vzniklé škody.

Článek 9

Výše uvedené podmínky byly dohodnuty a přijaty oběma smluvními stranami. Smlouva byla vytvořena ve 2 vyhotoveních, písemně, a po podpisu obou smluvních stran obdrží každá smluvní strana jedno vyhotovení.

Článek 10

Jakákoliv neshoda mezi oběma stranami, kterou obě strany nebudou schopny vyřešit vzájemným porozuměním, bude řešena dle platných právních předpisů a na rozhodnutí příslušného soudu dle evropského práva.

Podpis zastupujícího

Podpis zastoupeného

Datum, místo

Datum, místo

EXCLUSIVE DISTRIBUTION CONTRACT

This contract is concluded between:

The name of distributor (called hereinafter Distributor), represented by:

and

PROMAN s.r.o. Chrudim, Za Pivovarem 830, 537 01 Chrudim (called hereinafter Producer), represented by:

The Producer and the Distributor, hereinafter jointly called the Parties to the Contract, both agree as follows:

Article 1

The producer who is working with rack systems, entrust to the Distributor the exclusive representation and distribution of its products in Serbia, (hereinafter called „The Territory“).

Article 2

The Producer will send to the Distributor all enquiries for Proman products which will receive from parties residing within the Territory or intending to Export to the Territory. The Producer and its business offices will communicate with those parties only through the Distributor.

Article 3

The Distributor undertakes an obligation not to sell products from another producer of racks systems.

Article 4

The duration of the present contract is 3 (three) years, starting on and expiring on, and it can be renewed, altered or prolonged only in written form. This contract will be cancelled on condition that both parties do not contact each other on business during 3 months.

Article 5

The way of cooperation is agreed as follows:

- a) The last price referring to the Territory shall be formed by the Distributor itself, taking into the market conditions. It will have to be definitely agreed by the Producer.
- b) The Distributor will control the quality and quantity of the delivered goods immediately by arrival of the goods. In case of demonstrably non-delivered goods from the Producer eventually demonstrable delivery of damaged goods from the Producer, the Producer is responsible to ensure the delivery of new goods (and/or reparation of damaged goods) to the Distributor in the shortest time event.

Article 6

The Producer shall provide the Distributor with promotional material. The Producer will encourage the sale of its products in the Territory in different ways like: training for the employees, flexible terms of payment and other ways which are necessary for sale increase.

Article 7

If the Producer authorizes the Distributor for advertising in a certain medium (or participating at a certain fair manifestation), the Producer should take over all the costs which are connected with it. If the Distributor proposes a certain medium for advertising and the Producer is not agreed with the choice, then the Distributor has the right to decide whether and in which size should the product be represented in the medium. In this case, the Distributor will cover all the costs.

Article 8

Both parties of the present contract agreed the conditions which give to the contracting party the right to retract from the present contract and seek compensation for damages incurred.

Article 9

The above mentioned conditions have been agreed and accepted by both the contracting parties. The present contract has been written in 2 copies and after being signed, the contracting parties received one copy for each one.

Article 10

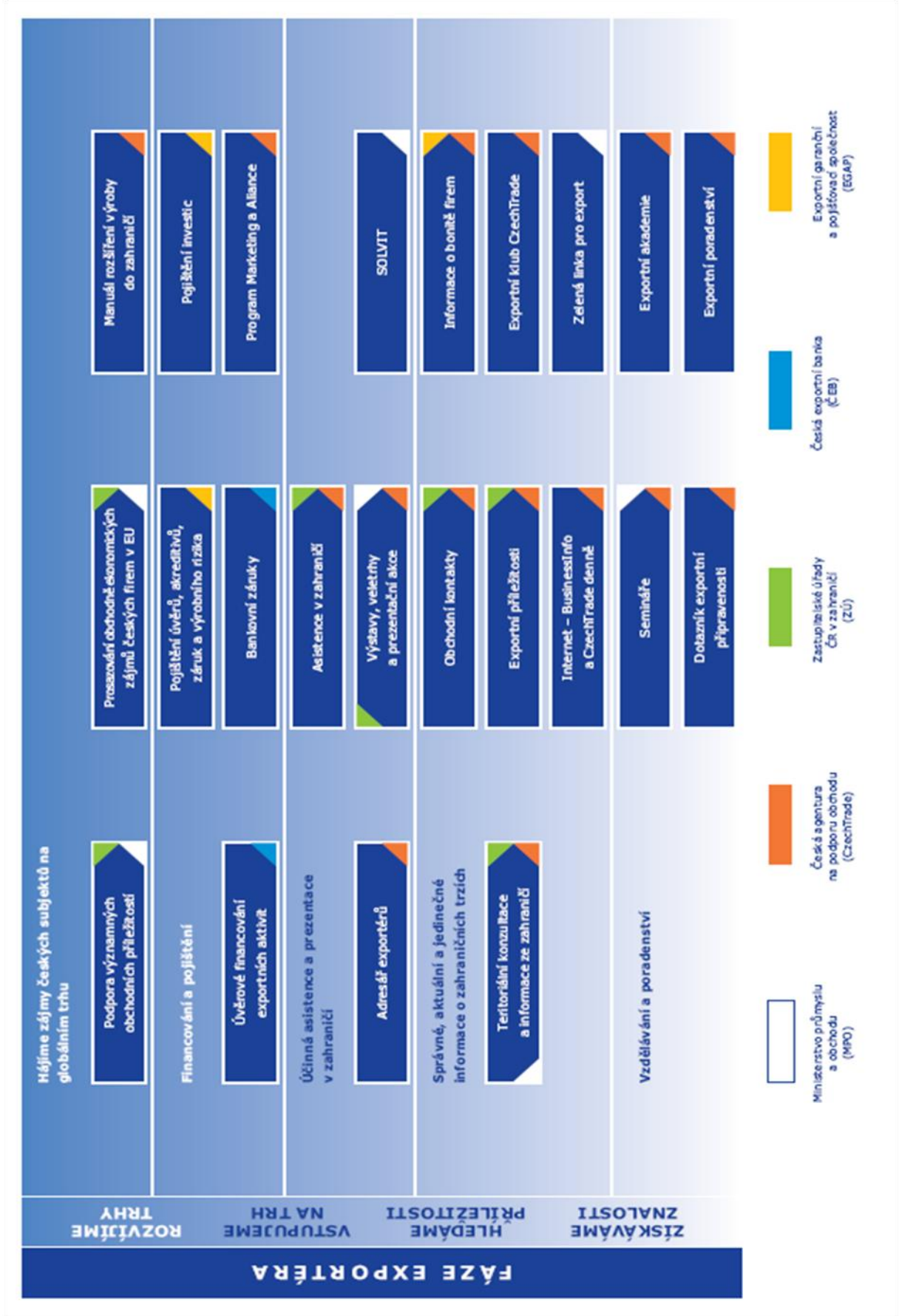
Any disagreement between two sides that cannot be resolved by mutual understanding will be resolved according to the legislation in force and the decision of the competent court on the basis of the EU law.

Signature of the Distributor:

Signature of the Producer:

Date, place:

Date, place:





Certificate of Registration

Tímto se potvrzuje, že systém řízení jakosti společnosti

**Proman s.r.o.
Za Pivovarem 830, Chrudim
537 01, Česká republika**

byl prověřen firmou ISOQAR pro požadavky normy:

ISO 9001: 2000



Předmět certifikace:

Realizace dodávek skladové a manipulační techniky, včetně záručního a pozáručního servisu.

Číslo certifikátu: 7131QMS001CZ

**Podpis:
(za ISOQAR)**

Datum vydání: 7. srpna 2008

Platnost do: 7. srpna 2011

Platnost certifikátu je podmíněna udržováním systému řízení společnosti v souladu s požadavky dané normy. Tento soulad bude pravidelně prověřován společností ISOQAR. Další informace k předmětu certifikace a způsobu plnění požadavků normy ISO 9001:2000 je možno získat u certifikované společnosti.

Tel +44 161 877 8914

www.isoqar.com



Certificate of Registration

Tímto se potvrzuje, že environmentální systém řízení společnosti

**Proman s.r.o.
Za Plhovarem 830, Chrudim
537 01, Česká republika**

byl prověřen firmou ISOQAR pro požadavky normy:

ISO 14001: 2004



Předmět certifikace:

Realizace dodávek skladové a manipulační techniky, včetně záručního a pozáručního servisu.

Číslo certifikátu: 7131EMS001CZ

**Podpis:
(za ISOQAR)**

Datum vydání: 7. srpna 2008

Platnost do: 7. srpna 2011

*Platnost certifikátu je podmíněna udržováním systému řízení společnosti v souladu s požadavky dané normy.
Tento soulad bude pravidelně prověřován společností ISOQAR.*

Tel: +44 161 877 8914

www.isoqar.com



Certificate of Registration

*Tímto se potvrzuje, že systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví
při práci společnosti*

**Proman s.r.o.
Za Pivovarem 830, Chrudim
537 01, Česká republika**

byl prověřen firmou ISOQAR pro požadavky normy:

BS OHSAS 18001 : 2007



Předmět certifikace:

Realizace dodávek skladové a manipulační techniky, včetně záručního
a pozáručního servisu.

Číslo certifikátu: 7131OHS001CZ

**Podpis:
(za ISOQAR)**

Datum vydání: 7. srpna 2008

Platnost do: 7. srpna 2011

*Platnost certifikátu je podmíněna udržováním systému řízení společnosti v souladu s požadavky dané normy.
Tento soulad bude pravidelně prověřován společností ISOQAR. Další informace k předmětu certifikace
a způsobu plnění požadavků normy BS OHSAS 18001:2007 je možno získat u certifikované společnosti.*

Tel +44 161 877 6914

www.isoqar.com