

Strategický marketingový plán firmy RIM-CZ, spol. s r. o. pro rok 2013-2016

Bc. Michal Hotmar

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michal Hotmar**
Osobní číslo: **K11549**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Strategický marketingový plán firmy RIM-CZ, spol. s
r. o. pro rok 2013-2016**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k problematice marketingového strategického plánování s důrazem na obor vybrané firmy.
2. Stanovte cíle, metody a výzkumnou otázku práce.
3. Na základě analýzy interních a externích zdrojů sekundárních dat zpracujte objektivní analýzu prostředí a konkurence a profilujte strategické cílové trhy. Závěry analýz sestavte do SWOT analýzy projektu.
4. Formulujte návrh marketingového strategického plánu pro období 2013-2016 včetně jeho měřitelných výstupů, možností a limitů realizace.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

HANZELKOVÁ, A., a kol. Strategický marketing : Teorie pro praxi. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

MCDONALD, Malcolm. Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

WESTWOOD, J. Jak sestavit marketingový plán. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 1999. 120 s. ISBN 80-7169-542-4.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Martina Juříková, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

1. října 2012

Termín odevzdání diplomové práce:

19. dubna 2013

Ve Zlíně dne 3. února 2013

doc. MgA. Jaha Janíková, ArtD.
děkanka



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Ve Zlíně

.....
Jméno, příjmení, podpis

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

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

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

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

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

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

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

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

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

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

ABSTRAKT

Předmětem diplomové práce je strategický marketingový plán firmy RIM-CZ, spol. s r. o. pro rok 2013 – 2016.

Cílem práce je vytvořit soubor možných řešení, který odpovídá na otázku budoucího rozvoje firmy v oblasti vstupu na nové trhy, marketingových aktivit atd. Práce má vnést nový pohled na aktivity společnosti.

První část práce je zaměřena na sběr teoretických informací. Druhá část práce je věnována analýzám nezbytných pro strategické marketingové plánování. Třetí - projektová část předkládá hlavní a dílčí cíle, jejichž pomocí lze dojít k naplnění strategického plánu firmy.

Klíčová slova: trh, analýza, strategie, marketing, strategický plán

ABSTRACT

Subject of this thesis is a strategic marketing plan of the company RIM-CZ, spol. s r. o. for the year 2013 - 2016.

The aim of this thesis is to create a set of possible solutions which answers to the question of the future company development in the area of entering new markets, marketing activities, etc. The thesis has bring a new view of the company's activities.

The first part focuses on the collection of information theory. The second part is devoted to analysis necessary for strategic marketing planning. Third, project, part presents the main and partial objectives, which can help to fulfillment of the strategic plan of the company.

Keywords: Market, Analysis, Strategy, Marketing, Strategic Plan

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Milanu Nagyovi za umožnění výkonu diplomové praxe ve firmě RIM-CZ, spol. s r. o., jejímž výsledkem je tato práce a za cenné rady v oblasti mezinárodního podnikání. Dále bych rád poděkoval Ing. Martině Juříkové, Ph.D. za věcné připomínky a vedení práce.

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

Ve Zlíně dne 15. 4. 2013

Bc. Michal Hotmar

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MARKETING	12
1.1 TRH A JEHO ČLENĚNÍ	12
1.2 SPOTŘEBNÍ TRH	13
1.3 OBCHODNÍ TRH	13
1.4 PRŮMYSLOVÝ TRH	13
1.4.1 B2B marketing.....	14
1.5 STÁTNÍ TRH	15
2 STRATEGICKÝ MARKETING	16
2.1 STRATEGIE	16
2.1.1 Strategické cíle	16
2.2 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ.....	17
2.2.1 Časový horizont plánování	18
2.3 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ	18
2.3.1 Strategický marketing inovací	18
3 MARKETINGOVÝ PLÁN	21
3.1 STRATEGICKÝ MARKETINGOVÝ PLÁN.....	21
3.1.1 Fáze jedna.....	22
3.1.1.1 Krok 1 Poslání společnosti	22
3.1.1.2 Krok 2 Nastavení firemních cílů	23
3.1.2 Fáze dvě.....	23
3.1.2.1 Krok 3 Marketingový audit	23
3.1.2.2 Krok 4 Přehled o trhu	23
3.1.2.3 Krok 5 SWOT analýza	24
3.1.3 Fáze tři.....	25
3.1.3.1 Krok 6 Předpoklady.....	25
3.1.3.2 Krok 7 Marketingové cíle a strategie	25
3.1.3.3 Krok 8 Očekávané výsledky a identifikace alternativních plánů a mixů	27
3.1.4 Fáze čtyři	27
3.1.4.1 Krok 9 Rozpočet.....	27
3.1.4.2 Krok 10 Detailní implementační program pro první rok.....	28
4 METODIKA PRÁCE	29
4.1 CÍL PRÁCE	29
4.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	29
4.3 METODY VÝZKUMU.....	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	30
5 INTERNÍ ANALÝZA RIM-CZ, SPOL. S R. O.	31
5.1 PROFIL SPOLEČNOSTI.....	31
5.2 O SPOLEČNOSTI	31
5.2.1 Politika společnosti.....	32
5.2.2 Nastavení kvality výroby a procesů.....	32

5.2.3	Ekologie.....	33
5.2.4	Zaměstnanost.....	33
5.2.5	Zákazníci	33
5.2.5.1	Významné projekty	34
5.3	VÝROBNÍ A MARKETINGOVĚ-OBCHODNÍ PROGRAM.....	34
5.3.1	Kancelářské židle a křesla	34
5.3.2	Doplňkové programy.....	34
5.3.3	Kompletní servis.....	35
5.4	SITUAČNÍ ANALÝZA.....	35
5.4.1	Analýza vnitřního prostředí – SWOT analýza z pohledu vedení firmy	35
5.5	PORTEROVA ANALÝZA KONKURENČNÍCH SIL	38
5.5.1	Ohrožení ze strany konkurence	38
5.5.1.1	Ohrožení ze strany stávajících konkurentů.....	38
5.5.1.2	Ohrožení ze strany nových konkurentů	39
5.5.2	Ohrožení ze strany odběratelů	39
5.5.3	Ohrožení ze strany dodavatelů	40
5.5.4	Ohrožení ze strany substitutů	40
5.6	MAPA TRŽNÍHO BOJIŠTĚ PRO STŘEDNÍ EVROPU	40
6	ANALÝZA TRHŮ.....	42
6.1	EVROPSKÝ TRH.....	42
6.1.1	Ruská federace.....	43
6.1.1.1	Problémy a rizika místního trhu	45
6.1.1.2	Překážky a bariéry vstupu na trh	45
6.2	ASIJSKÝ TRH	45
6.2.1	Čínská lidová republika	47
6.2.1.1	Problémy a rizika místního trhu	50
6.2.1.2	Překážky a bariéry vstupu na trh	50
6.2.2	Hongkong	50
6.2.2.1	Problémy a rizika místního trhu	53
6.2.3	Tchaj-wan	53
6.2.3.1	Problémy a rizika místního trhu	55
6.3	TRH SEVERNÍ A JIŽNÍ AMERIKY	56
6.3.1	Spojené státy americké	57
6.3.1.1	Problémy a rizika místního trhu	60
6.3.2	Brazílie	60
6.3.2.1	Problémy a rizika místního trhu	62
6.3.3	Argentina	63
6.3.3.1	Problémy a rizika místního trhu	65
6.4	TRH AUSTRÁLIE	65
6.4.1.1	Problémy a rizika místního trhu	67
6.5	SHRNUTÍ ANALÝZY TRHŮ	67
6.6	PEST ANALÝZA	71
6.6.1	Politicko - legislativní vlivy	71
6.6.2	Ekonomické vlivy.....	71
6.6.3	Sociálně-kulturní vlivy	72
6.6.4	Technologické vlivy	72

7	SWOT ANALÝZA Z VLASTNÍHO POHLEDU	73
7.1	MOŽNOSTI ZAPOJENÍ SILNÝCH STRÁNEK PRO VYUŽITÍ PŘÍLEŽITOSTÍ	74
7.2	MOŽNOSTI ODSTRANĚNÍ SLABÝCH STRÁNEK POMOCÍ PŘÍLEŽITOSTÍ	74
7.3	MOŽNOSTI VYUŽITÍ SILNÝCH STRÁNEK PRO POTLAČENÍ HROZEB	75
7.4	NEGATIVNÍ DOPADY SLABÝCH STRÁNEK NA MOŽNÉ POSÍLENÍ HROZEB	76
III	PROJEKTOVÁ ČÁST	78
8	STRATEGICKÝ PLÁN ROZVOJE FIRMY	79
8.1	CÍLE FIRMY	79
8.2	VSTUP NA NOVÉ TRHY	79
8.2.1	Evropský trh	79
8.2.2	Asijský trh	81
8.2.3	Americké trhy	84
8.2.4	Trh Austrálie	85
8.3	UDRŽET STÁVAJÍCÍ ODBĚRATELE	86
8.4	POSÍLIT POZICI NA DOMÁCÍM TRHU	87
8.5	ZVÝŠIT MARKETINGOVÉ AKTIVITY	87
8.6	UDRŽET SI KVALITU PRODUKTŮ	89
	ZÁVĚR	90
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	92
	SEZNAM TABULEK	95
	SEZNAM GRAFŮ	96
	SEZNAM OBRÁZKŮ	97
	SEZNAM PŘÍLOH	98

ÚVOD

Tato diplomová práce je zpracována na základě odborné praxe ve firmě RIM-CZ, spol. s r. o., která se více než dvacet let pohybuje na trhu kancelářského nábytku, především kancelářských křesel a židlí. Po předchozích, kladných, zkušenostech z odborné praxe ve firmě RIM-CZ v roce 2011, jsem se i letos rozhodl požádat vedení firmy o umožnění výkonu diplomové praxe v této společnosti. Oproti předchozí práci, kdy jsem řešil otázky směřující výhradně ke konkurenci firmy a jejich produktům, jsem letos zvolil téma, které řeší komplexní otázku budoucího rozvoje firmy. Dalším z impulzů pro zvolení daného tématu byla možnost podílet se na vytváření budoucí strategie podniku. Tématem práce je Strategický marketingový plán firmy RIM-CZ, spol. s r. o. pro rok 2013 – 2016.

Práce je rozdělena do třech částí, ve kterých se čtenáři snažím přiblížit problematiku strategického marketingového plánování. V první - teoretické části práce se zabývám poznatky získanými z odborné literatury vztahujícími se ke zvolenému tématu. Z počátku řeším otázku marketingu, trhů a jejich dělení. Dále se zabývám tím, co je to strategický marketing, strategický marketingový plán včetně chronologického postupu při marketingovém plánování firmy, a proč jsou pro firmu důležité cíle. Na konci teoretické části uvádím metodiku práce, která vytyčuje cíle práce, výzkumné otázky a metody výzkumu použité při zpracování práce.

Druhá - praktická část je věnována souhrnným informacím vztahujícím se k okolí podniku. Je zde uvedena interní analýza firmy RIM-CZ a jednotlivé analýzy, které budou využity pro potřeby další části práce či pro doplnění poznatků firmy samotné. Uvádím zde Porterovu analýzu konkurenčních sil, mapu tržního bojiště pro střední Evropu, analýzu vybraných trhů, PEST analýzu a v závěru této části zpracovávám SWOT analýzu firmy z vlastního, „nezávislého“ pohledu.

V poslední - projektové části stanovuji několik základních cílů společnosti, které jsou odvozeny z předchozí praktické části. Pomocí dílčích cílů zpracovávám řešení, jak zvýšit konkurenceschopnost firmy na trhu kancelářského nábytku, a jak posunout společnost do vyšších pater na pomyslném hodnotovém žebříčku.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING

Marketing je slovo velmi často používané, ale málo kdy správně vysvětlené a uvedené na pravou míru. S prvky marketingu se setkáváme denně: ve sdělovacích prostředcích, v obchodech, na ulicích, v městských hromadných prostředcích a na mnoha dalších místech v různých formách. Co to tedy marketing je? Zjednodušeně lze říct, že se jedná o komunikaci se zákazníkem, ale ve skutečnosti jde o souhrn nástrojů a postupů, s jejichž pomocí se firmy snaží zvyšovat pravděpodobnost úspěchu na trhu a dosáhnout na něm svých cílů.

Definice marketingu bylo napsáno mnoho. Ve svých formulacích se často velmi liší, ale jednu věc mají společnou, a to tu, že se jedná o řízený proces, jehož výsledkem je uspokojení potřeb jednotlivců (skupin) a organizací. (Foret, 2005; 2012)

Podle Miroslava Foreta (2005, s. 10) marketing představuje „*proces plánování a realizace koncepcí, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb s cílem dosáhnout takové směny, která uspokojí požadavky jednotlivců a organizací*“.

Od této „firemně zaměřené“ definice marketingu se lehce liší všeobecná definice, kterou sestavil Philip Kotler (1997, s. 4), a to, že „*marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními*“.

1.1 Trh a jeho členění

Trh je ekonomickým prostředím, kde dochází k výměně nabízených činností a zboží mezi jednotlivými subjekty trhu a výskytu konkurence. Na trhu se vyskytují tři základní subjekty a všechny tyto subjekty si navzájem konkurují. Těmito subjekty jsou:

Domácnosti – na trhu zboží a služeb vystupují ve dvou rovinách. První rovinou je ta, že kupují zboží a služby od ostatních dvou subjektů, a tou druhou je rovina vlastnictví výrobních faktorů (práce, půdy a kapitálu), které nabízí (prodávají) ostatním subjektům trhu. Pomocí takto získaného kapitálu nakupují zboží a služby.

Podniky – na trhu hrají také dvojí roli. Podniky se zde vyskytují v podobě kupujících, kdy nakupují výrobní faktory, a v podobě prodávajících, kdy prodávají (zprostředkovávají prodej) zboží a služby. Jejich cílem je dosažení zisku.

Stát - hraje na trhu specifickou roli. Účelem přítomnosti státu na trhu je jeho ovlivňování. Pomocí tzv. hospodářské politiky státu a jeho zákonodárné moci může ovlivňovat legislativní dopady, pravidla a fungování trhu. Dále může pomocí státních zakázek stimulovat poptávku po zboží a službách, ale také zde vystupuje jako prodávající prostřednictvím státních podniků. (Světlík, 2005)

1.2 Spotřební trh

Spotřební trh je tvořen jednotlivci a domácnostmi, kteří nakupují nejrůznější druhy zboží a služeb, aby uspokojili své osobní potřeby. Zákazníci na spotřebních trzích se velmi výrazně liší z hlediska věku, příjmu, vzdělání, vkusu, atd. (Kotler, 2007)

Poptávka na spotřebním trhu je odvozená od potřeb kupujících. Existuje zde velké množství individuálních spotřebitelů, jejichž nákupní rozhodování závisí na jejich motivaci. (Kincl, 2004)

Moderní praxe označuje tento způsob obchodu anglickou zkratkou B2C (business to consumer), tedy obchod mezi organizacemi a zákazníky pomocí e-commerce.

B2C je „*on-line prodej zboží a služeb koncovým spotřebitelům.*“ (Kotler, 2007, s.184)

1.3 Obchodní trh

Na obchodním trhu vystupují jednotlivci a organizace, respektive maloobchodní a velkoobchodní sítě nebo obchodní řetězce, které nakupují a opět prodávají zboží vyrobené jinde. Toto zboží a služby jsou dále nabízeny zákazníkům, kteří je kupují za účelem uspokojení nějaké potřeby. Obchodník rozhoduje o sortimentu, který bude prodávat, o dodavatelích, cenách zboží a o veškerých podmínkách prodeje, mimo ty, které jsou legislativně dané. (Kotler, 1997)

1.4 Průmyslový trh

Na průmyslovém trhu působí organizace, které nakupují zboží a služby za účelem další výroby, prodeje, či další distribuce. Na průmyslovém trhu se obchoduje se surovinami, materiálem, polotovary, zařízením, ale také se službami, kde jsou organizace největšími zákazníky.

Ve srovnání s trhem obchodním zde vystupuje menší množství zákazníků (tedy firem), kteří jsou na druhou stranu mnohonásobně větší. Rozhodování o koupi vyžaduje vyšší odborné znalosti a je založeno na racionálním rozhodování.

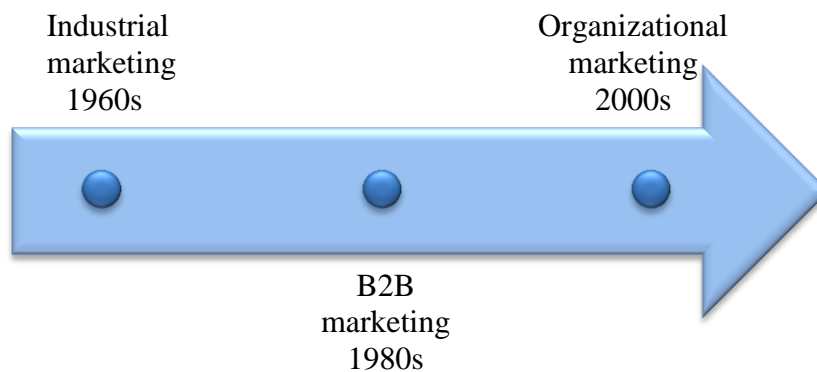
V dnešní době se setkáváme s označením průmyslového trhu jako B2B (business to business). V českém překladu se jedná o obchod mezi organizacemi navzájem. (Kotler, 1997)

Koncept B2B je jednou z nejstarších složek elektronického podnikání. B2B vztahy většinou fungují na principu elektronické výměny dat. Těmi mohou být základní informace (např. objednávky, faktury), jejichž elektronická podoba snižuje náklady, automatizuje celý proces a zvyšuje jeho efektivitu. Vyšším stupněm B2B obchodování jsou různá B2B internetová tržiště, jejichž hlavním úkolem je zprostředkování obchodů. (Kotler, 2007; Adaptic 2013, [online])

1.4.1 B2B marketing

Produktem na B2B trzích je zboží, které se prodává dalším podnikům, institucím nebo státu (státním podnikům). Ty je poté začlení mezi své vlastní výrobky, které mají být prodány, či použity v rámci jejich vlastního podnikání. Hlavními typy zboží, se kterými se obchoduje na business to business trzích, jsou suroviny, komponenty, kapitál, vybavení na údržbu, opravu a provoz, ale také služby. Výhodou podniků, které opustily od vlastní výroby komponentů a přešly k outsourcingu ze zemí s nižšími náklady, je úspornost ve výrobě. Tento fakt je mnoha firmám stále překážkou, protože firmy nechtějí opustit od své vlastní „kvalitní“ výroby. (McDonald, 2012)

Pojem business to business marketing je podle Nicka Ellise (2011, s. 6) používán pro popis *„jakéhokoliv druhu marketingových aktivit organizace, která má směnný vztah s jinými organizacemi a podniky“*.



Obr. 1 Časové vymezení B2B marketingu (Ellis, 2011)

1.5 Státní trh

Státní trh je tvořen organizacemi spadajícími pod správu státu, ministerstev, státních úřadů, úřadů samosprávy, úřadů veřejné správy a všech dalších státních organizací (školy, nemocnice, atd.). Pod pojem státní trh lze v podstatě zahrnout celý veřejný sektor. Jedná se o rozsáhlý trh, kde probíhá obchod se spotřebním a průmyslovým zbožím, ale také se službami.

Nákupní procesy státu a jeho institucí jsou velice specializované a specifické. Podléhají legislativním nařízením, jejich rozpočty jsou přesně stanoveny a jejich dodržování je monitorováno. Typickou formou nákupu je konkurzní výběrové řízení.

Se státním trhem souvisí termín B2G, který je zkratkou odvozenou z anglického business to government. Pojem B2G se používá především v oblasti e-commerce k označení obchodního vztahu a komunikace organizace s úřady a orgány státní správy. (Adaptic 2013, [online])

Obchodní, průmyslové a státní trhy můžeme označit za trhy organizací. Hlavními odlišnostmi, které tyto trhy nesou na rozdíl od trhů spotřebních, jsou:

- menší počet zákazníků,
- větší velikost zákazníků,
- úzké dodavatelsko-odběratelské vztahy,
- nepružnost poptávky,
- kolísavost poptávky,
- odborný nákup. (Kincl, 2004)

2 STRATEGICKÝ MARKETING

Pojem strategický marketing není jednotně obsahově vymezen. Řada autorů od Kotlera, přes Kerna a Petersona se snažila tento termín objasnit. Každý z nich vnímá strategický marketing trochu jinak, ale ve všech jeho definicích lze nalézt jednotné znaky, kterými jsou: zaměření se na budoucnost, na budoucí zákazníky, na budoucí potřeby a od nich odvozenou poptávku a na budoucí činnost organizace. (Jakubíková, 2008)

2.1 Strategie

Strategie je základním dlouhodobým zaměřením na rozvoj firmy, které jí má zajistit potřebné výnosy, výhodu mezi konkurenty a celkovou prosperitu. Strategie vlastně vyjadřuje dlouhodobé cíle, kterých chce firma dosáhnout a zároveň vyjadřuje soubor postupů, kterými se firma bude snažit daných cílů dosáhnout.

Existuje několik druhů strategií, které se dělí podle druhu zaměření, postavení v hierarchii strategií nebo podle zodpovědnosti za její realizaci. Například vrcholová strategie, která se týká firmy jako celku, obchodní strategie zaměřená na určitý celek podniku, nebo marketingová strategie jako jedna z tzv. funkčních strategií. (Hanzelková, 2009)

2.1.1 Strategické cíle

„Čím jasněji popíšete svůj cíl, tím snadněji jej druzí pochopí a přijmou váš nápad“.
(Knight, 2007, s. 30)

Cíle podniku jsou budoucí stavy, kterých chce organizace dosáhnout vlastní činností. V definici strategie sehrávají strategické cíle důležitou úlohu a ve své podstatě se jedná o cíle stanovené firmou z dlouhodobého hlediska, které jsou hlavní součástí strategie.

Podstatnou částí strategických cílů je jejich formulace. Pro správnou formulaci a nadefinování cílů se doporučuje tzv. SMART přístup. Podle jednotlivých písmen anglického slova smart (chytrý) lze odvodit, jaké by měly cíle být.

Stimulating – cíle musí podněcovat k dosažení výsledků.

Measurable – výsledek činnosti by měl být změřitelný, zda a v jakém rozsahu se povedlo dosáhnout cíle.

Acceptable – cíle by měly být přijatelné pro všechny zainteresované osoby.

Realistic – cíle by měly být reálné a dosažitelné pro danou firmu.

Timed – cíle by měly mít časové vymezení, kdy bude cílů dosaženo.

Jedním z nejdůležitějších hledisek strategických cílů je jejich měřitelnost. Cíle by měly být měřitelné proto, aby firma mohla zjistit, zda se jí podařilo strategii naplnit, případně v jakém rozsahu. Vyhodnocení špatně nadefinovaných cílů, které nejsou měřitelné, může být velmi obtížné, až nemožné. (Hanzelková, 2009)

Horáková v knize Strategický marketing (2003) uvádí lehce pozměněný a rozšířený „model“ toho, jaké by měli cíle být. Při jejich přípravě je vhodné respektovat tato kritéria:

- možnost objektivního hodnocení v průběhu času (čeho a kdy bude dosaženo),
- schopnost motivovat,
- přijatelnost, konkrétnost, proveditelnost a dosažitelnost,
- vhodnost strategických cílů k ostatním cílům podniku,
- srozumitelnost a jasnost,
- možná flexibilita.

Ovšem i při této formulaci kritérií nutných k vytvoření hodnotných cílů, lze nalézt prvky SMART přístupu, a to především v požadavcích na konkrétnost, proveditelnost, přijatelnost a jasnost. (Horáková, 2003)

2.2 Strategické plánování

Plánování je nezbytnou činností, jak malých, tak velkých firem. Plánování podporuje systematické myšlení a nutí podniky, aby lépe a důsledněji propracovaly své cíle a zásady. Formální plánování vede k přesnější koordinaci úsilí, vyvíjeném v celé společnosti, a zajišťuje lepší možnosti kontroly výkonnosti podniku a jeho složek.

Argument, že plánování je v rychle se měnícím prostředí zbytečným plýtváním času a prostředků, je nesmysl. Pouze plánování nám umožní rychle reagovat na změny a lépe se připravit na nové trendy.

Marketing hraje při strategickém plánování významnou roli. Zajišťuje informace a různé další vstupy, které pomáhají při přípravě strategického plánu. Strategický plán je sestaven z několika složek: poslání, strategické cíle, strategický audit, SWOT analýza, analýza portfolia, cíle a strategie. Ty vycházejí z marketingových plánů a zároveň pro ně poskytují podklady. Strategické plánování je tedy přípravou pro sestavení marketingového plánu.

2.2.1 Časový horizont plánování

Roční plán – plán, který popisuje situaci ve společnosti, její cíle, strategii, co je předmětem činnosti tohoto plánu, rozpočet na dané aktivity a také odpovídá na otázku kontroly provedení plánu.

Dlouhodobý plán – plán, který shrnuje vlivy, které budou na organizaci působit v průběhu několika následujících let. Obsahem tohoto plánu jsou cíle z dlouhodobého hlediska, hlavní marketingové strategie a prostředky nezbytné pro dosažení cílů.

Strategický plán – plán, jak se firma bude přizpůsobovat neustále se měnícímu prostředí, aby udržela strategickou rovnováhu mezi jejími cíli a možnostmi organizace na poli marketingových příležitostí. (Kotler, 2007)

2.3 Marketingové plánování

Marketingové plánování je proces, který vede ke stanovení marketingových cílů a k formulaci plánu pro jejich dosažení. Tento proces se liší podle velikosti a diverzifikace firmy. V malých nediverzifikovaných firmách se jedná o neformální proces a naopak u velkých diverzifikovaných firem jde o systematický proces. Marketingové plánování obsahuje postupy jako je zhodnocení situace, zformulování základních předpokladů, stanovení cílů, zvolení postupů k dosažení vytyčených cílů, naplánování a odhad nákladů na potřebné úkony.

Marketingové plánování je nezbytný proces kvůli turbulentnímu a stále složitějšímu trhu. Primárním účelem marketingového plánování je identifikování a získání konkurenční výhody nad ostatními organizacemi. Dále nám pomáhá postupovat při výkonu podnikatelské činnosti organizovaně a logicky. (McDonald, 2012)

Marketingové plánování není jednoduchým procesem, který zvládne každá firma. „*Je zapotřebí zkombinovat všechny marketingové elementy do jednoho souvislého plánu.*“ (McDonald, 2012, s. 42)

2.3.1 Strategický marketing inovací

Úkolem strategického marketingu inovací jako součásti strategického marketingu je dlouhodobé plánování zásadních inovací výrobku, které přinesou podniku budoucí konkurenční výhodu. K dosažení větší konkurenceschopnosti je nezbytné průběžně analyzovat potřeby

inovací v podniku. Předmětem této analýzy je studie všeobecné situace okolo podniku a především portfolia výrobků, jejich životní cykly, použité technologie atd.

Jak zjistit, kdy je potřeba inovovat? Signálem pro podniky je situace, kdy výrobní program dlouhodobě nedosahuje stanovených podnikatelských cílů a není schopný udržet krok s konkurenčními výrobky a ztrácí tak konkurenční výhodu. V tomto okamžiku je nutné spustit inovační projekt a za pomoci např. SWOT analýzy orientované do budoucna limitovat negativní dopady a možná chybná rozhodnutí.

Strategické úkoly marketingu inovací		
Strategická situační analýza	Strategická rozhodnutí	Realizace strategie
<ul style="list-style-type: none"> • Analýza potřeb inovací (analýza portfolia, životního cyklu výrobku, životního cyklu technologie a další) • SWOT analýza • Analýza budoucnosti (analýza scénářů) • Výběr nápadů (studie proveditelnosti) 	<ul style="list-style-type: none"> • Stanovení pozice objektivně (pozice oboru a činnosti), subjektivně (pozice image) • „GO“ rozhodnutí, definice projektu 	<ul style="list-style-type: none"> • Zdroje (peníze, personál, management) • Čas • Kooperace • Interní komunikace • Externí komunikace • Operativní marketing

Tab. 1 Strategické úkoly marketingu inovací (Trommsdorff, Steinhoff, 2009)

Úkoly inovačního marketingu, jak je vidět v tabulce 1, jsou rozděleny do tří skupin: strategická situační analýza, strategická rozhodnutí a realizace strategie.

Do skupiny situační analýzy patří také produkce nápadů a jejich výběr. Strategický marketing inovací má primárně za úkol vývoj nových oborů činností (výrobků). Při jejich konkretizaci je nutné určit strategickou pozici jako rámec pro hledání různých inovačních alternativ. Základními úkoly inovačního procesu v této fázi jsou:

- objevení nových budoucích zákazníků (segmentů),
- objevení jejich problémů,
- podnícení projektů výzkumu a vývoje nových technologií (cit pro nové technologie).

Ve skupině strategického rozhodnutí je úkolem marketingových inovací nastavit image novému výrobku a odlišit ho od zastaralých konkurenčních výrobků. Strategie pozic předpokládá analýzu situace, jak jsou subjektivně vnímány alternativy k novému výrobku. Důležité je, aby se od nich pozitivně lišil. Pozice činnosti a image pouze směřují inovační strategii, ale ne konkrétní provedení. Zde je důležité tzv. „GO“ rozhodnutí o realizaci inovačního projektu.

Tomuto projektu jsou poté přiděleny finanční a personální zdroje včetně motivovaného managementu. (Trommsdorff, Steinhoff, 2009)

3 MARKETINGOVÝ PLÁN

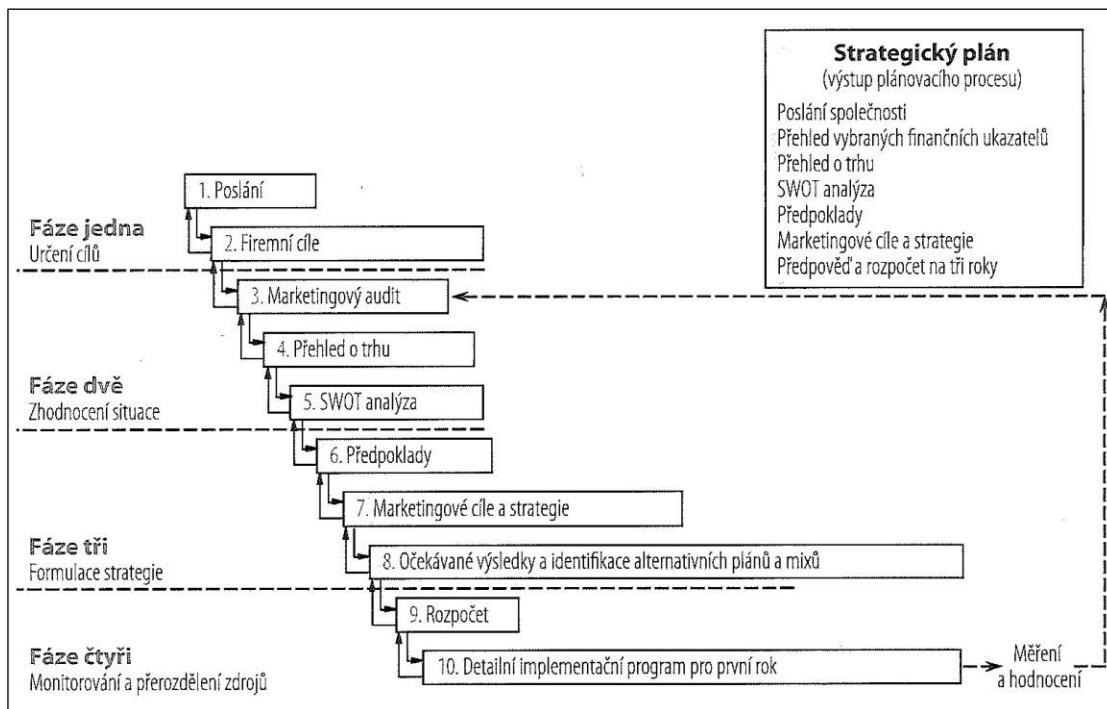
Zpravidla se jedná o písemný dokument, který si firmy sestavují na období jednoho roku, ale často vychází z víceletého strategického marketingového plánu organizace. Marketingový plán analyzuje situaci podniku, identifikuje jeho problémy a příležitosti, stanovuje marketingové cíle a předkládá vhodné strategie k úspěšnému dosažení těchto cílů. Marketingový plán má nejméně dvě funkce. Jednak shromažďuje v jednom dokumentu informace týkající se organizace, jeho cílových trhů, produktů, služeb, zákazníků, konkurence atd. Ale také obsahuje informace týkající se cílů organizace na dané období, strategie a taktiky, k jejich dosažení. (Světlík, 2005)

Peter Knight ve své knize *Vysoce efektivní marketingový plán* (2007, s. 16) tvrdí, že *„marketingový plán je hnacím motorem firmy“*.

3.1 Strategický marketingový plán

Autoři Malcolm McDonald a Hugh Wilson ve své knize *Marketingový plán - Příprava a úspěšná realizace* (2012) sepsali proces strategického marketingového plánování do deseti kroků, které zároveň dělí do čtyř hlavních fází. Ve srovnání s těmito autory český odborník přes marketing Jaroslav Světlík ve své knize *Marketing cesta k trhu* (2005) dělí marketingový plán do pěti fází, které jsou pouze jinak formulované, ale ve své podstatě shodné. V této práci se budeme držet konceptu prvních dvou autorů, které v případě potřeby doplníme poznatky našeho a dalších autorů.

Písemný strategický marketingový plán je podkladem, pomůckou k efektivnímu managementu. Neměl by být příliš detailní, ale na jeho základě by měly být uskutečňovány akce, které souvisí s operativním rozhodováním. *„Jeho hlavní funkcí je zaznamenávat, kde se společnost nachází, kam směřuje a jak se tam chce dostat“*. (McDonald, 2012, s. 67)



Obr. 2 Proces strategického marketingového plánování (McDonald, 2012)

3.1.1 Fáze jedna

Fáze jedna obsahuje dva důležité kroky, kterými jsou poslání společnosti a její cíle. Jsou to kroky, kdy si vedení firmy musí uvědomit, za jakým účelem je na trhu a čeho zde chce dosáhnout. Světlík (2005), stejně tak jako Westwood (2002), řadí tyto kroky až na druhé místo po zhodnocení situace, ve které se firma nachází, a až poté se může uchýlit k formulaci poslání a cílů firmy. (McDonald, 2012; Světlík, 2005; Westwood, 2002)

3.1.1.1 Krok 1 Poslání společnosti

Jedná se o jeden z nejobtížnějších aspektů marketingového plánování. Vedení organizace musí určit hranice podnikání a vytyčit cestu k jeho realizaci. Poslání firmy lze sepsat do tzv. programového nebo účelového prohlášení, které by mělo obsahovat tyto prvky:

- popis role nebo přispění společnosti na trhu,
- definici podnikání (co firma poskytuje),
- jedinečné kompetence (jedinečné schopnosti, které podtrhují dosavadní úspěch),
- indikace pro budoucnost (co bude firma dělat, co může dělat, co nikdy dělat nebude).

Poslání je dlouhodobým pohledem firmy na to, čeho chce dosáhnout a kam míří. (McDonald, 2012; Světlík, 2005)

3.1.1.2 Krok 2 Nastavení firemních cílů

Sestavení dlouhodobých a krátkodobých cílů je usměrňující aktivitou pro dosažení poslání firmy. Těchto cílů lze sestavit celou řadu. Firmy mohou například usilovat o dosažení maximálního zisku, zvýšení tržního podílu, modernizaci výrobního zařízení atd., ale vždy by měly brát na zřetel, že tyto cíle musí být reálné a akceptovatelné nejen pro management firmy, ale také pro zaměstnance. Všechny cíle, které si vedení stanoví, nemají stejnou hodnotu, proto je vhodné tyto cíle uspořádat do určité hierarchie a přiřadit jim konkrétní hodnoty. U velkých, diverzifikovaných, podniků je vhodné přiřadit jednotlivým cílům zodpovědnou osobu, která ručí za jejich dodržení. (Světlík, 2005)

3.1.2 Fáze dvě

Druhou fází je zhodnocení situace neboli situační analýza. Situační analýza by se měla objevit v každém marketingovém plánu. Zde se shromažďují relevantní informace týkající se produktu, trhu, konkurence, distribučních cest, ceny produktů, jejich propagace atd. (McDonald, 2012; Světlík, 2005)

3.1.2.1 Krok 3 Marketingový audit

Pro úspěch jakéhokoliv plánu jsou důležité spolehlivé informace. Marketingový audit je prostředkem pro jejich získání. Jedná se o systematické posouzení všech externích a interních faktorů, které působí na společnost v daném období. Jedná se o podrobné zkoumání marketingového prostředí podniku, marketingových činností a vnitřního marketingového systému. (McDonald, 2012; Westwood, 2002)

Audit marketingového prostředí je průzkumem trhů, zákazníků, konkurence, ekonomického a politického prostředí. Analýzou vnitřních dat zjistíme, které sektory jsou pro podnik perspektivní a je vhodné se na ně zaměřit. Analýzou externích dat můžeme přijít na věci, které jsou pro podnik důležité, ale zatím neprozkoumané.

Audit marketingové činnosti je studií podnikového marketingového mixu, tedy čtyř „P“.

Struktura a organizace marketingu je zaznamenána v *audit marketingového systému*.

3.1.2.2 Krok 4 Přehled o trhu

Na otázku, co bychom měli vědět o trhu, nejlépe odpovídá Westwood ve své knize Jak sestavit marketingový plán (2002).

Informace o trhu by nám měly říci následující údaje:

- *Velikost trhu* – jak je trh velký a strukturovaný
- *Charakteristiky trhu* – kdo jsou hlavní zákazníci, dodavatelé, o jaké produkty je na trhu zájem
- *Stav trhu* – zda se jedná o trh nový, nebo již vyzrálý. Zda je trh satureovaný
- *Jak dobré jsou společnosti operující na daném trhu* – jak se daří konkurenčním firmám na trhu a jakou zauímají pozici mezi sebou a vzhledem k naší firmě
- *Distribuční cesty* – jaké distribuční cesty jsou obvyklé pro daný trh
- *Metody komunikace* – jaký je vztah k marketingové komunikaci na trhu a které nástroje jsou používány
- *Finance* – zda jsou na trhu nějaká omezení (daně, cla, omezení dovozu atd.)
- *Právo* – zda na trhu funguje patentová ochrana výrobků, ochranné známky, technické normy atd.
- *Vývoj* – jaké nové oblasti trhu se rozvíjejí a jaké nové produkty se objevují na trhu

3.1.2.3 Krok 5 SWOT analýza

SWOT analýza je metodou, která se obvykle používá v této fázi strategického plánování. Je součástí situační analýzy podniku. Dobře vypracovaná SWOT analýza předkládá odpovědi na otázky, zda podnik a produkt budou schopni naplnit plán společnosti a jakým překážkám budou muset čelit. (Westwood, 2002)

SWOT analýza je vhodným nástrojem pro zpracování souhrnné analýzy, která sumarizuje dílčí závěry např. ze STEP analýzy, Porterovy pětifaktorové analýzy atd.

Podstatou této analýzy je, že se při ní identifikují skutečnosti, které pro podnik představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby z vnějšího, tak i vnitřního prostředí. Pokud je SWOT součástí strategického plánu, měla by obsahovat pouze takový druh dat, který je relevantní k dlouhodobému plánování. Příliš mnoho fakt spíše komplikuje její čitelnost a srozumitelnost. Důležitou stránkou SWOT analýzy je její důvěryhodnost. Je tedy potřebné, aby do ní vstupovala pouze ověřená a důvěryhodná data.

SWOT analýza se dělí do čtyř kvadrantů:

- *Strengths* – silné stránky podniku
- *Weaknesses* – slabé stránky podniku
- *Opportunities* – možné příležitosti podniku

- Threats – možná ohrožení podniku

Silné a slabé stránky by většinou měly vycházet z vnitřního prostředí firmy, tedy z interní marketingové analýzy. Oproti tomu příležitosti a hrozby by měly vycházet z výsledků vnějších analýz, jako jsou STEP analýza, Porterova analýza, analýza konkurence a dalších externích dat. To ovšem nelze brát za neměnné a absolutní. Prvek z interních dat může být příležitostí, či hrozbou podniku a data získaná z externích analýz mohou být relevantní pro jeho silné, případně slabé stránky. (Hanzelková, 2009)

3.1.3 Fáze tři

Třetí fázi strategického marketingového plánování je formulace strategií neboli volba strategie. Předem definovaná strategie udává taktiky, které firmě pomáhají získat silnější postavení na trhu a tím dosáhnout konkurenční výhody oproti jiným firmám podnikajícím ve stejné oblasti podnikání. Jedním z důvodů, proč firmy uplatňují marketingové strategie v podnikání je určení podstaty a směru rozvoje a růstu firmy. Strategií, které mohou firmy zvolit, je mnoho. Většinou se jedná o kombinaci několika z nich. (Světlík, 2005)

3.1.3.1 Krok 6 Předpoklady

Za předpoklady lze považovat klíčové prvky plánu, které se mohou v podání různých manažerů lišit. Ve skutečnosti jde o proces, který standardizuje tyto prvky do jednotné formy. Předpokladů by nemělo být mnoho a jejich určení není bezpodmínečnou součástí marketingového plánování. Pokud se bez nich dokáže plán obejít, nejsou nezbytně nutné.

3.1.3.2 Krok 7 Marketingové cíle a strategie

Sestavení marketingových cílů a strategií je pro celý proces plánování klíčový. Jak jsme se dozvěděli výše, cíl je něco, čeho chceme dosáhnout, a strategie nám říká, jak toho dosáhnout.

Cíle a strategie se objevují na všech úrovních marketingu. Světlík (2005) řadí mezi hlavní marketingové cíle podniku zvýšení tržního podílu, uvedení nové značky na trh, zvýšení prodeje či zlepšení image firmy atd. Ovšem podle McDonalda (2012) marketingové cíle pojednávají pouze o produktu nebo službách, jejichž prodejem společnost dosahuje finančních cílů a reklama, cena, úroveň služeb atd. jsou pouhými strategiemi, jak daných cílů dosáhnout. Dále tvrdí, že marketingové cíle se týkají pouze následujících kombinací spojených s produkty:

- existující produkt určený pro existující trh,
- nový produkt určený pro existující trh,
- existující produkt určený pro nový trh,
- nový produkt pro nový trh.

Z výše uvedeného je jasné, že McDonald rozpracoval matici růstu podniku podle ekonoma Ansoffa a nejedná se pouze o cíle spojené s produkty, ale také o cíle spojené s trhem.

Oblast trhu	Současné trhy	Strategie pronikání	Strategie rozvoje výrobku
	Nové trhy	Strategie rozvoje trhu	Strategie diverzifikace
		Existující výrobky	Nové výrobky
Oblast výroby			

Tab. 2 Matice růstu podniku (Světlík 2005)

Strategie pronikání je cestou, kdy se firma snaží proniknout hlouběji se svými stávajícími výrobky na dosavadní trh. Existuje řada možností (strategií), jak výrobky rozšířit na daném trhu. Jenou z nich může být zvýšení rozpočtu na propagaci, aby se zvýšila informovanost zákazníků, nebo může dojít ke snížení ceny výrobku a tím zvýšit zájem zákazníků citlivých právě na cenu atd.

Strategie rozvoje výrobku se uplatňuje v tom případě, kdy je stávající trh současnými výrobky nasycen a firma tedy nabídne stejnému trhu nový výrobek. Tato strategie se uplatňuje zejména ve fázi zralosti výrobku, aby se oživila důvěra zákazníků.

Strategie rozvoje trhu je strategií, kdy firma nabídne existující produkt na novém trhu. Firmy volí tuto strategii, pokud je stávající trh nasycen, popřípadě je zde silná konkurence, nebo mohou využít své konkurenční výhody a rozvíjet se na nových perspektivnějších tr-

zích. Novým trhem nemusíme vždy rozumět pouze expanzi do jiné země, ale může se také jednat o zacílení na jinou věkovou skupinu, či jiný typ organizace.

Strategie diverzifikace je poslední možností růstu podniku, kdy firma připraví pro nový trh nové produkty. Jedná se o finančně nejnáročnější a také nejrizikovější strategii. Firmy často musí budovat nové distribuční cesty, vymýšlet nový způsob komunikace atd. (Světlík, 2005)

Marketingové strategie jsou prostředky k dosažení marketingových cílů a všeobecně se týkají produktu, ceny, distribuce a propagace, tedy čtyř P. (McDonald, 2012)

3.1.3.3 Krok 8 Očekávané výsledky a identifikace alternativních plánů a mixů

Po dokončení plánování cílů a strategií je běžné zjistit jejich proveditelnost. To lze udělat metodou úsudku, předchozími zkušenostmi, provozními testy atd. Při zjišťování proveditelnosti firma musí brát ohled na tržní podíl, náklady, požadovaný profit a další faktory. V tomto kroku je také vhodné zvážit alternativní plány, pokud je to nezbytné.

(McDonald, 2012)

3.1.4 Fáze čtyři

Poslední fází strategického marketingového plánování je monitorování a přerozdělení zdrojů. Jedná se o proces tvorby rozpočtu a kontroly naplánovaných činností. Nejdůležitějším krokem této fáze je sestavení rozpočtu. Firma se musí zabývat otázkami odkud získá finanční prostředky (z vlastních zdrojů, cizích zdrojů aj.), a jak tyto prostředky přerozdělí. (McDonald, 2012; Světlík, 2005)

3.1.4.1 Krok 9 Rozpočet

Sestavení rozpočtu je hlavní výzvou pro marketingové a finanční oddělení všech společností. Při strategickém plánování se náklady na dosažení cílů pomocí zvolených strategií přibližně vykalkulují, a pokud vypadají nereálně je zapotřebí zvážit návrh alternativních strategií a stejným způsobem je vykalkulovat. V této činnosti je nutné pokračovat, dokud se nedosáhne uspokojivých (reálných) řešení. Detailní rozpočty nelze do víceletého strategického plánu zahrnout, ty se stávají součástí jednoročních provozních plánů. (McDonald, 2012)

Při sestavování rozpočtu může firma dojít k řešení problému, kterému oddělení (strategické podnikatelské jednotce) přiřadí požadované finanční prostředky. Například u obalu není

jasné, zda se náklady s ním spojené připisují na vrub oddělení marketingu, či výroby. (McDonald, 2012; Světlík, 2005)

Je nutné si uvědomit, že vynaložené náklady na sestavení plánu a náklady v něm obsažené, budou vyvážený zvýšeným ziskem společnosti. *„Zvýšený prodej projektovaný v plánu a vyvolené mimořádné náklady je nutno v písemném plánu prezentovat způsobem, který ukáže mimořádný výnos, jímž plán přispěje k zisku podniku“*. (Westwood, 2002, s. 92)

3.1.4.2 Krok 10 Detailní implementační program pro první rok

Krok číslo deset je spojen s jednoročním taktickým plánem, který může existovat v samostatné formě, ale musí vycházet z víceletého strategického plánu. Jeho obsahem jsou specifické dílčí cíle a strategie, které jsou zde detailně rozepsány. (McDonald, 2012)

4 METODIKA PRÁCE

4.1 Cíl práce

Tato diplomová práce si klade za cíl ve všech třech částech osvětlit problematiku strategického marketingového plánování, uvést nezbytné analýzy potřebné k marketingovému plánování a poskytnout vhled do vybraných zemí a na jejich trhy. Hlavním výstupem je výběr těch nejperspektivnějších trhů a s ohledem na současné podmínky firmy připravit strategii ke vstupu na vybrané trhy. Dále pak připravit možná řešení klíčových problémů vycházejících z jednotlivých analýz. Práce je zaměřena pro praktické využití firmy RIM-CZ, spol. s r. o. a proto i zpracované analýzy jsou soustředěny pro její potřeby.

První, teoretická, část si klade za cíl zpracovat dostupnou literaturu k problematice marketingu a marketingového plánování. V druhé, praktické, části jsou hlavním cílem analýzy, které zkoumají, jak vnitřní, tak vnější prostředí firmy a zároveň vybrané světové trhy. Třetí, projektová, část má za cíl sestavit z předešlých analýz strategický plán rozvoje firmy a poskytnout doporučení o vstupu na vybrané trhy.

4.2 Výzkumné otázky

VO1: Jak se bude lišit SWOT analýza z pohledu vedení firmy a od „nezávislého“ pozorovatele, jakožto stěžejního dokumentu firmy RIM-CZ, spol. s r. o.?

VO2: Které trhy svým charakterem vykazují znaky tzv. asijských tygrů?

VO3: Zaručí vstup na nové trhy vždy pozitivní výsledky?

4.3 Metody výzkumu

V rámci vypracování praktické části této práce bude představen profil firmy RIM-CZ, spol. s r. o., marketingově-obchodní program a SWOT analýza z pohledu vedení firmy. Dále zde budou vypracovány Porterova analýza konkurenčních sil a mapa tržního bojiště firmy pro střední Evropu. Další kapitolou této části bude externí analýza předem vybraných trhů, na které hodlá společnost soustředit své aktivity a PEST analýza. Závěr praktické části bude shrnut do SWOT analýzy z pohledu autora práce a pomocí kauzálního přístupu vyhodnoceny nejstěžejnější faktory.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 INTERNÍ ANALÝZA RIM-CZ, SPOL. S R. O.



Obr. 3 Logo RIM-CZ

5.1 Profil společnosti

Obchodní jméno:	RIM-CZ, spol. s r. o.
Sídlo:	Dr. E. Beneše 1015 765 02 Otrokovice Česká republika
IČO:	44117353
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Statutární orgán:	jednatel: Ing. Milan Nagy jednatel: Rudolf Fukal
Základní kapitál:	15 000 000,- Kč
Rok založení:	1991

5.2 O společnosti

Firma RIM-CZ, spol. s r.o. vznikla podpisem společenské smlouvy v roce 1991 s podnikatelským záměrem vyrábět vlastní kancelářské židle. Především spolupráce s německou společností Dauphin pomohla firmě RIM-CZ odrazit se ode dna a nakročit tak tím správným směrem v oblasti sedacího nábytku.

Od počátku firmu provází jasná filozofie zdravého sezení. Poznatky z intenzivního výzkumu v oblasti ergonomie ovlivnily i další vývoj této společnosti. Slogan "PRO ZDRAVÉ SEZENÍ" a tomu odpovídající záměr vyrábět a prodávat židle, které přispějí ke kultivaci a ozdravení kancelářského prostředí se staly hlavním posláním firmy.

Během svého působení se firma rozrostla o dvě dceřiné společnosti. Jednu na Slovensku a druhou v Maďarsku. Obě tyto dceřiné společnosti byly postupně převedeny do soukromých rukou, přičemž neustále pokračuje úzká spolupráce v oblasti prodeje, servisu a poradenských služeb. V současné době se připravuje expanze na asijský trh, kde si firma hodlá vybudovat novou dceřinou společnost. Dále firma RIM-CZ spolupracuje s více než 480 dealery po celém světě. V rámci nejsilnějších evropských trhů, kterými jsou Německo a Francie, firma využívá služeb agentů, kteří zprostředkovávají obchod firmy na tomto území.

Firma RIM-CZ, spol. s r. o. disponuje vlastní pobočkou v Praze a osmi obchodními zastoupeními s označením RIM POINT. Zastoupení s tímto označením se nachází také v sedmi evropských velkoměstech, jako je například Bratislava, Budapešť, Londýn, Varšava, Vídeň atd.

Nedílnou součástí firmy RIM-CZ je výrobní závod v Tlumačově, kam se z Otrokovic, v roce 2009 přesunula veškerá výroba a skladovací prostory.

5.2.1 Politika společnosti

Firma RIM-CZ vyvíjí, vyrábí a uvádí na trh výrobky, které uspokojují zákazníky svým technickým řešením a především kvalitou. Jedním z cílů této společnosti je dosažení a udržení vedoucího postavení ve vývoji, výrobě a prodeji kancelářského nábytku pro komerční prostory a interiéry ve střední Evropě.

Vlastní vývoj výrobků připravuje firma ve spolupráci se špičkovými designéry. Hlavní snahou je udržet si tzv. „vlastní tvář“ a přivést na trh dokonale ergonomický výrobek určený pro dlouhodobé užívání.

5.2.2 Nastavení kvality výroby a procesů

Firma dbá na kvalitu výrobků a vnitřních procesů. To je zabezpečeno díky nastavení systému řízení odpovídající normám ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 a ISO 18001:2007. Všechny výrobky společnosti RIM-CZ jsou certifikovány a odpovídají standardům GS (Green Seal) a zároveň splňují normy DIN 4551. Dále se firma zavazuje plnit požadavky platných zákonů a nařízení na ochranu životního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) a jiné požadavky, kterým organizace podléhá. Organizace je rozhodnuta o svých významných environmentálních aspektech a záležitostech BOZP externě komunikovat.

5.2.3 Ekologie

Významným aspektem, kterému společnost RIM-CZ klade značnou váhu je ekologie. Při výrobě používá především nezávadné materiály na vstupu, výrobní procesy a technologie, které neprodukují škodliviny. Firma také zaručuje ekologickou likvidaci vyprodukovaných odpadů. Dále je společnost zapojená do unikátního projektu „Zelená firma“. V rámci tohoto projektu poskytuje svým zaměstnancům možnost zbavit se vysloužilých elektrospotřebičů prostřednictvím sběrného boxu a tím výrazně přispívá k ochraně životního prostředí, přírodních zdrojů a zdraví člověka.

5.2.4 Zaměstnanost

Organizace disponuje pracovníky, kteří jsou odborně kvalifikovaní a motivovaní. Tito zaměstnanci přinášejí společnosti největší prospěch a přidanou hodnotu. Zabezpečuje pro ně pravidelné vzdělávání v odborné i jazykové oblasti. Firma také dbá o ochranu zdraví všech pracovníků, proto jim v rámci prevence nabízí bezplatně sportovní aktivity a rehabilitace.

Firma RIM-CZ je zapojena do projektu Evropské unie, operační program Lidské zdroje a zaměstnanost. Hlavním posláním Evropského sociálního fondu (ESF) je rozvíjení zaměstnanosti, podpora sociálního začleňování osob a rovných příležitostí se zaměřením na rozvoj trhu práce a lidských zdrojů. ESF směřuje svou podporu do strategických dlouhodobých programů, které pomáhají regionům po celé Evropě aktualizovat a modernizovat dovednosti pracovní síly a pěstovat podnikatelské iniciativy. Hlavním cílem operačního programu Rozvoj lidských zdrojů ve firmě RIM-CZ je dosažení vysoké a stabilní úrovně zaměstnanců.

Vedení společnosti podporuje politiku integrovaného systému řízení, dobře zná cíle společnosti a způsoby, jak těchto cílů dosáhnout. Zajišťuje, aby všichni pracovníci byli informováni a odpovídajícím způsobem motivováni k dosažení stanovených cílů. Dále se zavazuje k neustálému snižování pracovních rizik a ke zlepšování efektivnosti integrovaného systému řízení kvality pracovního prostředí a bezpečnosti zdraví při práci. Organizační struktura, viz Příloha P1.

5.2.5 Zákazníci

Spokojení zákazníci jsou jedním z nejdůležitějších článků tohoto řetězce. Společnost pro ně připravuje dokonalé výrobky té nejlepší kvality, zajišťuje služby v oblasti poradenství a prodeje kancelářského vybavení. Firma také pravidelně sbírá a vyhodnocuje požadavky

svých zákazníků a partnerů, aby si zajistila zpětnou vazbu. K úplné spokojenosti zákazníků a partnerů firma přispívá rychlou a dostatečnou informovaností o aktuální nabídce, perfektním logistickým řešením dodávek zboží a kvalitním záručním a pozáručním servisem.

Firma se nachází na obchodním trhu, a tak své služby nabízí nejen firmám, které se zabývají vybavením a designem interiérů, architektům, obchodníkům s nábytkem, investorům, ale i neziskovým oblastem - státní správě, školství a zdravotnictví.

RIM-CZ je otevřenou společností, která dbá na udržení stávajících dobrých vztahů se svými partnery, ale také hodlá budovat nové obchodní vztahy.

5.2.5.1 Významné projekty

AIRPORT Budapešť, Budova soudu - Zlín, Česká televize - Praha, ČNB – Praha, ČSA - Praha, Debrecen University - Maďarsko, New Bulgarian university - Sofia, Rádio Svobodná Evropa - Praha, Slovenská národní banka - Bratislava, Thomson - Polsko, Toyota - Kolín, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Yamaha - Maďarsko a další.

5.3 Výrobní a marketingově-obchodní program

Výrobní a marketingově-obchodní program společnosti RIM-CZ je založen na třech hlavních složkách:

5.3.1 Kancelářské židle a křesla

- Výroba a prodej vlastních kancelářských židlí a křesel RIM
- Výroba a prodej kancelářských židlí a křesel FAN
- Výroba a prodej kancelářských židlí a křesel HEPI
- Prodej kancelářských židlí a křesel KLÖBER (SRN)
- Prodej kancelářských židlí a křesel ZÜCO (Švýcarsko)

5.3.2 Doplnkové programy

Bývalá úzká specializace zaměřená na výrobu a prodej kancelářských židlí a křesel se po roce 2000 postupně měnila. Po tomto roce firma začala svým obchodním partnerům předkládat širokou škálu sedacího nábytku určených nejen pro vybavení kanceláří. Tyto doplňkové programy spočívají v nabídce židlí hotelového a konferenčního typu, barové židle, sedací a klubové sestavy, konferenční a jednací stoly.

5.3.3 Kompletní servis

Firma u svých výrobků zajišťuje completní servis, kterým podporuje marketingovou a obchodní politiku:

- INFORMACE O PRODUKCI - katalogy, prospekty, ceníky, vzorníky látek
- WEBOVÁ PREZENTACE
- VELETRHY A FIREMNÍ PREZENTACE
- PROMOTION (plakáty, prezentační stojany, reklamní předměty, ...)
- ŠKOLENÍ PRO OBCH. PARTNERY, ARCHITEKTY A INVESTORY (zaměřené na detailní charakteristiku produkce, ergonomii a obchodní politiku firmy)
- OSOBNÍ OBCHODNÍ NÁVŠTĚVY ve firmách (řešení konkrétních projektů)
- ZÁRUČNÍ A POZÁRUČNÍ SERVIS (rim.cz, 2013; Hotmar, 2011, [online])

5.4 Situační analýza

5.4.1 Analýza vnitřního prostředí – SWOT analýza z pohledu vedení firmy

Každá položka SWOT analýzy z pohledu vedení firmy RIM-CZ má své číselné označení, které jí přiřazuje určitou váhu. Čím vyšší je číselná hodnota u dané položky na stupnici od jedné do deseti, tím větší důležitost představuje pro vedení společnosti.

Silné stránky – Strengths

- Rozdělení prodeje na několik nezávislých trhů (8)
- Kvalitní produkty, záruka, servis, doprava (7)
- Stabilizovaný management a loajalita zaměstnanců (6)
- Jasná strategie (6)
- Produkty s vlastním designem (6)
- Pozitivní vnímání značky, povědomí o firmě (6)
- Výroba nestandardních produktů (4)
- Inovativní flexibilní firma (4)
- Dlouhá tradice firmy (4)
- Realizace projektů (4)
- Domácí a exportní zkušenosti (4)
- Vybudovaná základna zákazníků (3)
- Možnost rozvoje výrobních prostor (3)

- Nadstandardní vztahy s odběrateli (2)
- Výborná lokace sídla firmy (2)
- Německo jako referenční trh (1)

Slabé stránky – Weaknesses

- Výrazné rozdíly v ziskovosti na jednotlivých trzích (9)
- Nízká produktivita práce (7)
- Automatizace a efektivita výroby (malé investice do technologií a výroby), (6)
- Nízká ziskovost (6)
- Nízké náklady na marketing a vývoj (4)
- Dlouhodobě neefektivní činnost (RIM Interiors, thry HU a PL), (4)
- Slabá marketingová podpora (4)
- Závislost na dodavatelích (4)
- Jasná strategie – stanovení cílů (3)
- Výlučně mužský kolektiv v TOP a MIDDLE managementu (3)
- Nedostatečná flexibilita v reakcích na změny na trhu (3)
- Nejasné vymezení kompetencí (3)
- Pozice na domácím trhu (2)
- Nedokonalá příprava nového produktu do výroby (2)
- Příliš široký rozsah výrobků a trhů (2)
- Nedostatečná kontrola činnosti zaměstnanců (1)
- Motivační program (1)
- Zásoby a jejich efektivita (1)
- Výhled a prognóza produkce (1)
- Řízení pohledávek, cash flow (1)
- Zastupitelnost (1)
- Efektivita a ziskovost nestandardních typů zakázek (1)
- Dodržování standardů, nastavených procesů – garance standardizace (1)

Příležitosti – Opportunities

- Mezinárodní prodej FLEXi (8)
- Možnost výroby vlastních komponentů v Asii (6)
- Potenciál blízkých trhů (Morava, SK, AT), (5)

- Potenciál francouzského a německého trhu (5)
- Vstup na nové trhy mimo Evropu (5)
- Spolupráce s designéry (4)
- Nové prostředky komunikace (e-shop), internet (3)
- Vlastní produkty (3)
- Vývoj židle pro skupinu AHREND (3)
- Motivace pracovníků (3)
- Maloobchodní přímý prodej (RIM Interiors), (3)
- Možnost reagovat na přání zákazníků (3)
- Lepší využití distribuční sítě ve střední Evropě (2)
- Rozšíření odběratelů díky novým produktům (FAN, HEPI), (2)
- Licencování vlastních produktů pro vzdálené trhy (2)
- Vznik dalších distribučních řetězců (2)
- Zahraniční projekty (2)
- Specifický produkt (1)
- Unifikace (1)
- Dobré vztahy se zákazníky (1)
- Ekologické certifikáty, zelená politika (1)
- Dobrá poloha správní budovy (1)

Hrozby - Threats

- Dominantní odběratel – skupina TECHO (10)
- Konkurenční výrobky z Polska a Asie (7)
- Stagnace světové ekonomiky, ekonomická krize (6)
- Zaměření na příliš mnoho trhů (5)
- Prognóza přepravních nákladů (4)
- Rostoucí ceny vstupů a personálních nákladů (3)
- Neznalost požadavků a potřeb na zahraničních trzích (3)
- Záruky a reklamace pro zákazníky na vzdálených trzích (3)
- návratnost investic (JET, FLEXi), (3)
- Nedořešený technologický vývoj výroby při zavádění nových produktů (3)
- Nabídka nekatalogových produktů bez ověření dlouhodobé záruky za kvalitu (3)
- Prognóza vývoje světových cen surovin (3)

- Silný dodavatel (3)
- Široký sortiment výrobků – vysoké skladovací náklady (3)
- Splynutí výrobků a zákazníků (stejný servis pro RIM a HEPI), (3)
- Zvyšování obrátu bez ohledu na ziskovost a potřebu personálních nákladů (2)
- Vlastní dovoz produktů z Asie – následný prodej (HEPI, STOLY), (1)
- Neschopnost samofinancování, úvěry (1)

Shrnutí SWOT analýzy z pohledu vedení firmy

Z této analýzy je patrné, že firma RIM-CZ, spol. s r. o. se soustředí na obchodní stránku společnosti, kdy faktory spojené s prodejem mají vyšší prioritu, než například faktory související s výrobou a zaměstnanci firmy.

5.5 PORTEROVA ANALÝZA KONKURENČNÍCH SIL

Porterova analýza konkurenčních sil ukazuje na ohrožení firmy RIM-CZ ze strany stávajících konkurentů, nových, potenciálních konkurentů, dále pak ze strany odběratelů, dodavatelů a substitutů, které mohou na trh přijít jako nový trend. Číselná hodnota v závorce za jednotlivými body značí vážnost jednotlivých ohrožení. Čím je číslo vyšší, tím je ohrožení značnější. Systém hodnocení vychází z obecné situace na trhu a subjektivního pohledu autora práce.

5.5.1 Ohrožení ze strany konkurence

Znát a přesně určit své konkurenty je hlavní cestou k nalezení vlastní konkurenční výhody. Pro určení, které firmy jsou konkurentem, byla použita metoda analýzy portfolia firem pohybujících se v oblasti kancelářského nábytku ve střední Evropě. Jako zdroj dat byly použity interní materiály společnosti RIM-CZ a vlastní internetový průzkum. Na základě zjištěných údajů byla konkurence rozdělena do několika kategorií.

5.5.1.1 Ohrožení ze strany stávajících konkurentů

Výrobci kancelářského nábytku se specializací na kancelářské židle.

Přední domácí konkurence:

LD seating, spol. s r. o., ALBA CR, spol. s r. o., FORM, spol. s r. o., MAYER CZ, spol. s r. o., Sedia Prokop&Chodura, spol. s r. o., KAPA Zlín, spol. s r. o., Prowork, spol. s r. o., Anatares a. s.,

Přední zahraniční konkurence:

Simpa, spol. s r.o., Bejot, Sp. z o. o., PROFIm, Sp. z o.o, BN Office Solution Sp. z o.o, Stulwerk Kft., Sedus Stoll AG, Wilkhahn KG, BENE AG, Tecnion Ltd., Allsteel Inc. a další.

5.5.1.2 Ohrožení ze strany nových konkurentů

Výrobci kancelářského nábytku, kteří se nespécializují na výrobu kancelářských židlí.

HASPO System - se řadí mezi větší výrobce nábytku a mezi vyslovené odborníky v oblasti nábytku kuchyňského, **kancelářského, školního**, zdravotnického a **hotelového**. (2)

HON nábytek s.r.o. - výroba kancelářského nábytku HOBIS a EXNER. (3)

TON a. s. – výrobce nábytku (stolů a židlí), který prozatím není zaměřen přímo na výrobu kancelářských židlí. (3)

U těchto a jiných potenciálních konkurentů hrozí, že spustí vlastní výrobu kancelářských židlí a tím budou značně konkurovat firmě RIM-CZ z důvodu rozsáhlé distribuční sítě a silného odbytu u prodejců nábytku v ČR (ASKO, JAMALL, SCANTO,...).

- Konkurence, se kterou se firma setká při vstupu na nové trhy (8)
Při vstupu na nové trhy je nutné počítat s místní konkurencí, která zná lépe podmínky trhu a potřeby zákazníků. Nová konkurence v podobě zahraničních výrobců představuje značné riziko, proto má tento faktor poměrně vysokou prioritu ohrožení.

5.5.2 Ohrožení ze strany odběratelů

- Ztráta stálých odběratelů (10)
Ohrožení vychází z prodejních dat firmy, kdy stálí odběratelé představují významnou část odbytu. Priorita deset je v tomto případě opodstatněná.
- Opožděné platby faktur (5)
Současná ekonomická situace nutí firmy zdržovat své platby mnohdy až za hranici dne splatnosti. Z důvodu postavení firmy a dobrých vztahů s odběrateli je priorita stanovena na střed stupnice vážnosti ohrožení.
- Určování podmínek – změny cen, dodání zboží, kvality atd. (2)
Odběratelé mají ve zvyku si diktovat podmínky bez ohledu na možnosti firmy. Díky flexibilitě firmy má toto ohrožení relativně nízkou hodnotu vážnosti.

5.5.3 Ohrožení ze strany dodavatelů

- Opožděné dodávky z důvodu výpadku provozu firmy (zejména z Asie), (6)
Jelikož Asie je vzdálený trh, který podléhá poměrně častým zemětřesením a negativním vlivům podnebí, může tato okolnost být ohrožením, které vyvolá opoždění, případně úplné přerušení dodávek firmy. V případě vstupu na asijský trh a založení vlastní výroby a montovny je možné pomocí dobře nastavených procesů těmto vlivům předejít. S přihlédnutím ke slabým stránkám firmy, kdy zásoby a jejich efektivita figurují na seznamu SWOT analýzy, má tento faktor ohrožení prioritu šest.
- Neodůvodněné zvýšení cen (2)
Dodavatelé i odběratelé se snaží šetřit ve všech směrech. Pokud by nastalo zdražení produktů například na úkor kvality, znamenalo by to jisté ohrožení pro odběratele. Díky nastavení různých standardů je toto ohrožení na nízké úrovni.

5.5.4 Ohrožení ze strany substitutů

- Příliv levných polských a asijských výrobků na evropský trh (9)
Finanční situace odběratelů je v dnešní době poměrně složitá, a tak i větší podniky hledají levnější alternativu produktů v podobě polské a asijské produkce. V případě výběrových řízení, kdy je rozhodujícím faktorem cena, se tento trend potvrzuje. Pro firmu může příliv polských a asijských výrobků znamenat snížení objemu prodeje. Proto má toto ohrožení prioritu devět.
- Lepší ceny produktů od konkurence ve „srovnatelné“ kvalitě (5)
Konkurence mnohdy přichází na trh s výrobky, které mají nižší cenu a „srovnatelnou“ kvalitu. Zákazník tedy nemusí vnímat rozdíly v kvalitě a jediným měřítkem pro něj je cena. Je proto nutné v očích zákazníků vyzdvihnout kvalitu vlastních produktů a odlišit je od konkurence. Priorita pět dává najevo, že by firma měla dbát na to, aby dokázala vyzdvihnout kvalitu a opodstatnit vyšší cenu.

5.6 Mapa tržního bojiště pro střední Evropu

Mapa tržního bojiště je sestavena z pěti tříd produktů, které jsou v nabídce firmy RIM-CZ, a délky záruční lhůty, kterou jednotliví výrobci poskytují na své produkty. Záměrně je jako srovnávací kritérium vybrána záruční lhůta. Ta je jedním z obchodních faktorů, které značí kvalitu produktů a určují prestiž firmy. Z tabulky je patrné, že u třídy kancelářských židlí

TOP CLASS dominuje pětiletá záruční lhůta a pouze šest ze všech uvedených výrobců poskytuje kratší záruční lhůty. Ve třídě kancelářských židlí MIDDLE CLASS převažuje tříletá záruční lhůta. Avšak někteří výrobci vsadili na víceletou záruku, jiní zase zvolili záruku minimální, podle evropské legislativy, tedy dva roky. Ve třídách konferenčních židlí a relaxačních křesel je situace obdobná. Firmy upřednostňují pětiletou a tříletou záruku, ovšem u menších výrobců je tato lhůta na základní dvouleté hranici. V kategorii stolů je garance rozložena mezi pětiletou, tříletou a dvouletou záruční lhůtu.

Mapa tržního bojiště RIM-CZ, spol. s r. o.					
	Doživotní záruka	Pětiletá záruka	Čtyřletá záruka	Tříletá záruka	Dvouletá záruka
Kancelářské židle TOP CLASS		RIM, LD, ALBA, ANTARES, FORM, MAYER, PROWORK, SIMPA, BEJOT, STULWERK, SEDUS, PROFIm		ALBA, ANTARES, MAYER, KAPA	FORM, KAPA
Kancelářské židle MIDDLE CLASS		FORM, PROWORK,	LD	RIM, LD, ANTARES, MAYER, PROWORK, STULWERK, SIMPA, PROFIm	ALBA, FORM, SEDIA, KAPA
Konferenční židle		RIM, FORM, PROWORK, BEJOT, STULWERK, SEDUS, PROFIm,		RIM, ANTARES, MAYER, STULWERK,	FORM, KAPA, SEDIA
Relaxační křesla		RIM, LD, FORM, PROWORK, BEJOT, STULWERK, SEDUS, PROFIm		ANTARES, MAYER, STULWERK, SIMPA	FORM, KAPA, SEDIA
Stoly		LD, FORM, SEDUS		SIMPA, STULWERK,	RIM, FORM, KAPA, SEDIA

Tab. 3 Mapa tržního bojiště RIM-CZ

Do mapy tržního bojiště jsou zaneseni přední konkurenti firmy RIM-CZ (vyjma německých), kteří se pohybují minimálně na evropském trhu. Většina uvedených firem se drží nastaveného trendu záruční lhůty v době trvání pěti a tří let. Žádný z výrobců neposkytuje delší záruční podmínky než pět let. Pouze u několika firem je záruka delší než pět let poskytována na komponenty ve výrobcích obsažených. Například maďarská firma Stulwerk poskytuje záruku 30 let na mechaniku obsluhující pohyb židle.

6 ANALÝZA TRHŮ

Firma RIM-CZ, spol. s r. o. má v úmyslu v období let 2013-2016 expandovat se svými výrobky na nové zahraniční trhy. Tyto trhy lze rozdělit do pěti geografických oblastí, na které se firma zaměřuje. Referenčním trhem je trh evropský, v těsném závěsu je trh asijský. Trhy Severní a Jižní Ameriky a Austrálie lze označit v této fázi za doplňkové, ale postupem času bude nutné tyto trhy brát v potaz, proto jsou také součástí této analýzy.



Obr. 4 Mapa distribuce

6.1 Evropský trh

Evropský trh je pro firmu RIM-CZ známou oblastí, kde již řadu let působí a rozvíjí své aktivity. S ohledem na historii společnosti lze několik trhů označit za domácí. Primárně to je trh Česka, Slovenska a Maďarska. Dalšími trhy, kde firma působí v rámci své obchodní sítě RIM POINT, jsou: Polsko (Varšava), Rakousko (Vídeň), Belgie (Antverpy), Nizozemsko (Eindhoven) a Velká Británie (Londýn). Firma díky stovkám dealerů exportuje své produkty do mnoha dalších evropských zemí. Stěžejními trhy pro Evropu jsou trhy Německa a Francie, kde RIM-CZ uplatňuje strategii několika agentů, kteří zprostředkovávají prodej produktů firmy.

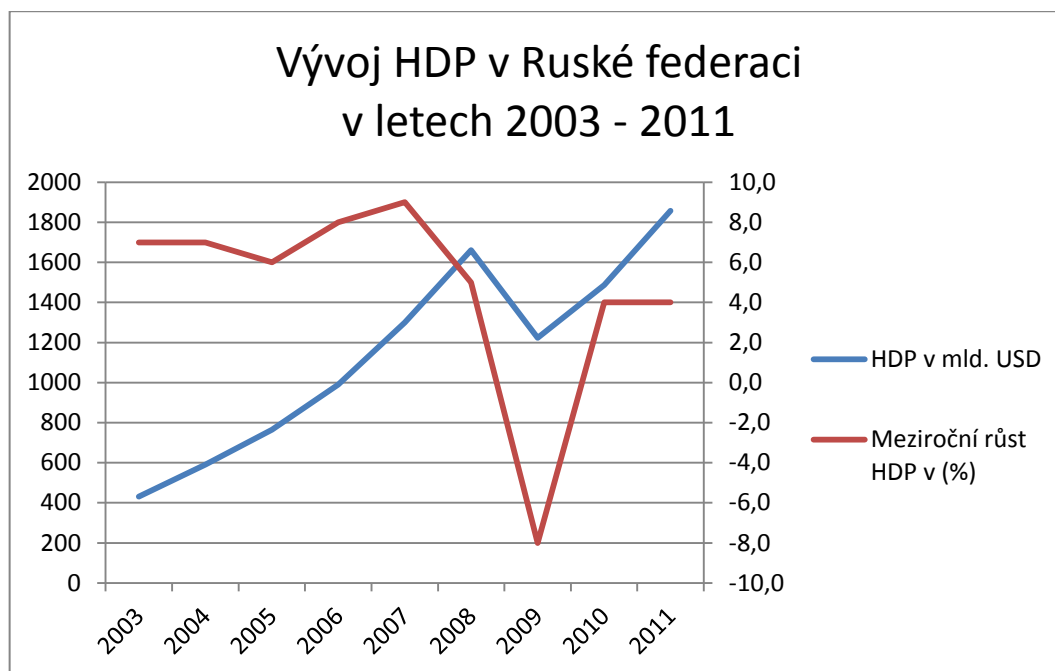
Velkou výhodou společnosti, ale zároveň nevýhodou v podobě širší konkurence, přinesl vstup ČR do Evropské unie. Na jednotném vnitřním trhu Evropské unie již v dnešní době neexistují žádná cla, kvóty ani jiná množství omezení. Každý může dovést či vyvést libovolné množství jakéhokoliv zboží z/do libovolného členského státu. Problém může nastat pouze v tom případě, že se jedná o neharmonizované výrobky, pro které jednotlivé

země aplikují národní požadavky, které se mohou stát od státu lišit. Ovšem tato klauzule ztrácí smysl ve dvou směrech, a to, že pokud je výrobek uveden na trh v jednom členském státu, znamená to, že je vhodný i pro obyvatele jiného členského státu EU. Tím druhým směrem je charakteristika produktu, která v případě kancelářských židlí téměř ztrácí opodstatnění. (Obchodování se zbožím, 2011, [online])

6.1.1 Ruská federace

Teritoriální a ekonomické informace

Již řadu let je ruský trh významným odbytištěm nejen pro velké nadnárodní korporace, ale také pro malé a střední firmy. Česká republika má díky těmto firmám rostoucí obchodní bilanci, což podtrhuje oblibu našich produktů na tomto území. Prodejní potenciál je zde tvořen ze stabilních firem a mnoha drobných odběratelů, kteří získávají stále větší význam ve světovém měřítku. Příkladem mohou být firmy, jako je plynárenský gigant Gazprom, těžební společnost Lukoil, či světové firmy, které zde mají své zastoupení. I když tato země není členem Evropské unie, nebylo by rozumné ji vynechávat při rozhodování o distribuci produktů na evropském trhu. Jak ukazuje Graf 1, vývoj HDP má od roku 2003 rostoucí charakter, vyjma roků 2008 a 2009, kdy došlo k celosvětové ekonomické krizi.



Graf 1: Vývoj HDP v Ruské federaci v letech 2003 - 2011

Obchodování v Rusku, přesně řečeno v Ruské federaci, není snadnou záležitostí. Pro vytvoření důvěrného obchodního vztahu je zapotřebí osobních vazeb, které lze jen těžko na-

vázat pouze po e-mailové, či telefonické komunikaci. Obchod v Rusku je postaven na osobních vztazích, proto je vhodné se se svými partnery osobně sejit a budovat tak vzájemné vazby.

Pokud dojde k samotnému jednání, často bývá komplikováno různými byrokratickými omezeními, vůči kterým je nutné se obrnit nutnou dávkou trpělivosti. Jednacím jazykem je zpravidla ruština, ale v současné době se lze setkat s nastupující mladou generací, která je vybavena jazykovými schopnostmi minimálně dvou světových jazyků, a které není cizí anglosaský styl jednání. Při jednání se lze také setkat s tzv. německým syndromem. Ruští partneři často disponují nabídkou z Německa a mají tendenci srovnávat technické parametry a cenové údaje o zboží. Na jednání s partnery z Ruské federace je potřeba být dobře připravený, jak po technické stránce produktů, tak i po stránce běžné komunikace, která zdánlivě nemusí mít s obchodem nic společného.

Základní podmínky pro vstup na trh

Nejobvyklejším způsobem vstupu na ruský trh je vyhledání zájemce o zboží, resp. zájemce o zastupování, distribuci (výhradní / nevýhradní), obecně o spolupráci. Jak je uvedeno výše, místní trh se dá jen obtížně zpracovávat na dálku. Kvůli nutnosti poskytovat nezbytný rozsah služeb, které lze těžko zajistit ze zahraničí, je téměř nezbytné mít zde vlastní, (zprostředkované) zastoupení (dceřinou společností nebo reprezentací), které plnohodnotně prosazuje firmu a jedná aktivně dle požadavků trhu a aktuální situace.

Marketingové požadavky

Náklady na reklamu jsou v Rusku celkem vysoké, tak není divu, že se v ulicích ruských měst s mnoha českými produkty na billboardech a jiných propagačních kanálech nesetkáme a pokud ano, tak se většinou jedná o licencované výrobky ruských podniků. Vhodnou alternativou jsou specializovaná periodika, která firmám dávají lepší možnost zacílit na potenciální zákazníky a zároveň nabízejí levnější možnost propagace. Efektivní reklamou českých firem je účast na mezinárodních a regionálních výstavách a veletrzích. V Rusku je účast na výstavách a veletrzích vnímána jako indikátor zájmu o ruský trh. Ovšem je potřeba být dobře připravený, jak po stránce technické, tak po stránce jazykové, tzn. letáky, prospekty a jiné propagační materiály mít připraveny minimálně ve dvou světových jazycích (rusky a anglicky).

Dobrou příležitostí k propagaci českého zboží je účast firem na výstavách či veletrzích v rámci oficiální účasti ČR, kdy je zúčastněným firmám poskytován příspěvek na výstavní plochu atd.

6.1.1.1 *Problémy a rizika místního trhu*

- Nízká vymahatelnost práva
- Nestandardnost a mnohdy i neprůhlednost procesu proclívání zboží
- Korupce na všech úrovních a téměř ve všech sférách
- Vysoká cena za průnik na trh, většina českých firem si nemůže dovolit zpravidla předraženou reklamu
- Nízká dostupnost místních zdrojů
- Mnohé české firmy nedisponují dostatečným kapitálovým zázemím, aby mohly ruským partnerům dodávat zboží s odkladem platby, na leasing, na úvěr, popř. s odkladem splátek, jak je to běžné u západních firem

6.1.1.2 *Překážky a bariéry vstupu na trh*

Největší překážkou jsou zejména existující administrativní bariéry, kam lze zařadit:

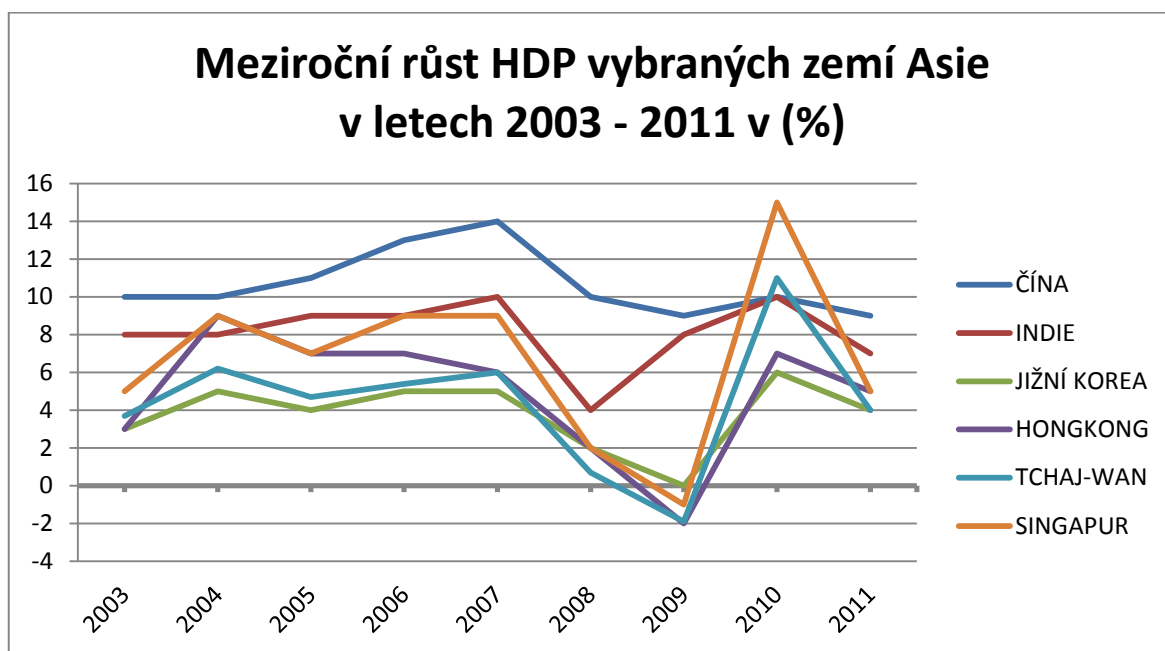
- Zdlouhavost a neprůhlednost procedur při zakládání filiálek, dceřiných společností atd.
- Měnící se legislativa upravující pravidla podnikání a působení zahraničních firem v zemi
- Nutnost pracovních povolení pro cizince
- Certifikace řady činností a produktů – jejich průtahy
- Vypisování tendrů „na míru“, preference místním dodavatelům
- Obvykle nezbytná fyzická přítomnost českého zástupce na místě, což je velmi nákladné (export.cz, 2012, [online])

6.2 Asijský trh

Je všeobecně známo, že v posledních letech se veškeré dění světového obchodu přesouvá směrem na východ do asijských zemí. Centrem tohoto obchodu se stává Čína s více než 1,3 mld. obyvatel, které na záda dýchá Indie a nelze také opomenout země, kde se v šedesátých letech odehrál boom ekonomického rozmachu. Tyto země jsou, resp. byly označovány za asijské tygry a jsou to Hongkong, Tchaj-wan, Singapur a Jižní Korea. Ve

všech zmiňovaných zemích se stále skrývá potenciál expanze na trh. Což dokládají čísla vypovídající o hospodaření v jednotlivých zemích.

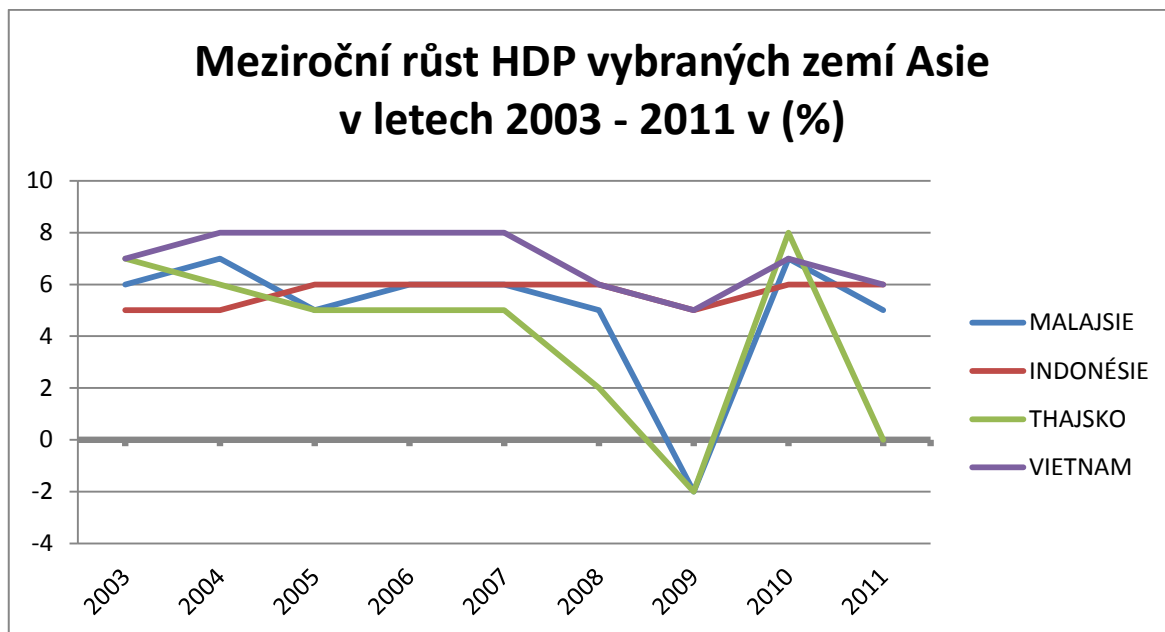
Asijské tygři je označení pro skupinu jihoasijských zemí, kde přibližně od 60. let začala probíhat rozsáhlá industrializace. Během necelých dvaceti let se v těchto zemích rozvinula průmyslová odvětví, která se orientovala především na vývoz zboží. Z chudých zemědělských států se náhle staly průmyslové země s poměrně vysokou životní úrovní. Zpřístupnění trhů a levná pracovní síla přilákaly zahraniční investory a odstartovaly tak rychlý hospodářský růst těchto zemí. (Holman, 2007)



Graf 2 Vývoj HDP vybraných zemí Asie v letech 2003 – 2011(I)

Růst HDP se od sledovaného období roku 2003 ve všech zemích pohybuje nad hranicí tři procent, vyjma let 2008 a 2009, kdy nejen asijskou ekonomiku zasáhla ekonomická krize. Svou úlohu ve vývoji HDP v zemích dálného východu sehrála také událost z března roku 2011, kdy pobřeží Japonska zasáhla ničivá vlna tsunami. Ta na nějaký čas ochromila obchodní cesty mezi těmito zeměmi, což mělo za následek další zpomalení ekonomik jednotlivých států.

Dalšími významnými hráči (tygry) na asijském trhu jsou státy, jako je Indonésie, Malajsie, Thajsko, či Vietnam. Tyto čtyři země započaly svůj ekonomický boom o zhruba dvacet let později než první čtyři zmiňované a dostali označení malí tygři.



Graf 3 Vývoj HDP vybraných zemí Asie v letech 2003 – 2011 (II)

U této čtveřice zemí je ekonomická situace obdobná. Roční růst HDP se od roku 2003 drží nad hranicí pěti procent, opět s výjimkou krizových let 2008 a 2009. Otázkou zůstává další vývoj HDP v Thajsku, kde se po desetiprocentním růstu od světové krize ekonomika opět výrazně zpomalila, avšak odhady napovídají růst pod hranicí pěti procent.

Všechny tyto rychle se rozvíjející země s označením asijských tygřů si vzaly inspiraci od Japonska po druhé světové válce. Využily své levné pracovní síly a začaly spolupracovat se silnými zahraničními investory (USA, Japonsko). Jak je patrné z výše uvedených tabulek a grafů, tak označení asijský tygr už pro tyto země neplatí v takové míře, jak tomu bylo v šedesátých a osmdesátých letech, kdy v těchto zemích docházelo k ekonomickému rozmachu. Růst HDP se zpomalil a relativně ustálil.

Objevit nové „tygry“ je v dnešní době nelehký úkol. Z důvodu světové ekonomické krize, přírodních katastrof a jejich stále trvajícím následkům a především nejistotě investorů bude ještě nějakou dobu trvat, než se objeví země, která svými podmínkami naláká nové investory, kteří podpoří růst ekonomiky v dané zemi. (JAYNAK, 2009, [online])

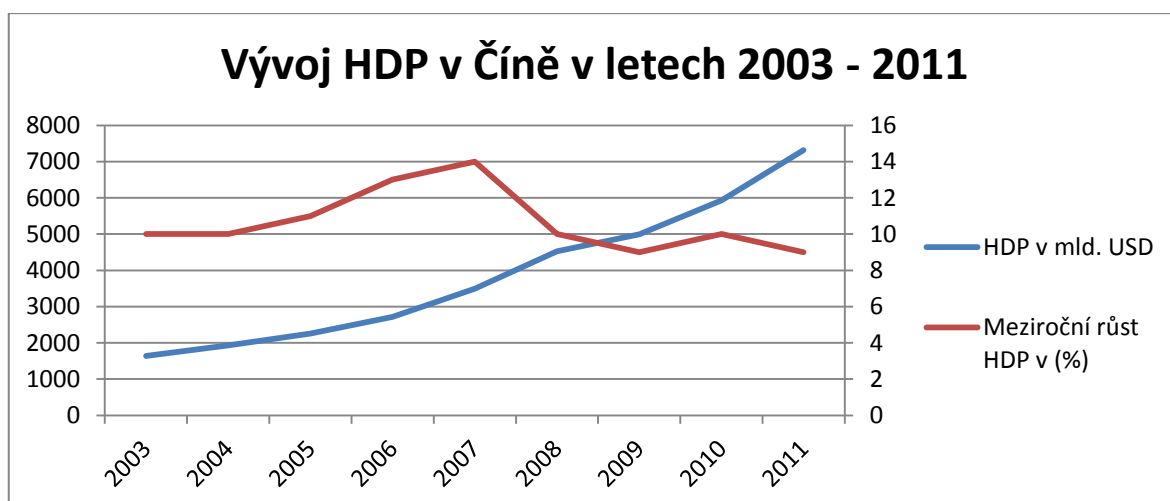
6.2.1 Čínská lidová republika

Teritoriální a ekonomické informace

Čína je nejlidnatějším státem světa, kde se nachází přes 19 % celkové populace na Zemi a zároveň je čtvrtým největším státem světa. Díky dostupnosti přírodních zdrojů a obrovskému množství ekonomicky aktivních lidí (okolo 765 mil.) se Čína stala jednou

z největších ekonomik na světě. Ačkoliv je Čína socialistickým státem s demokratickou diktaturou lidu, kde vedoucí úlohu má Komunistická strana Číny, tak je v otázkách týkajících se ekonomiky státu a světového obchodu velmi otevřená. Z důvodů značných ekologických dopadů rychlého rozvoje ekonomiky si strana klade za cíl udržet ekonomiku na nižším růstu HDP, aby předešla drancování přírodních zdrojů a zvýšilo úroveň kvality oproti kvantitě. I když se uvnitř samotné strany ozývají hlasy směřující k politickým reformám, nepředpokládá se, že by došlo ke změně politického režimu.

Čína je členem řady mezinárodních organizací a uskupení, např.: Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD), World Trade Organization (WTO), ASEAN–China Free Trade Area (ACFTA), což je třetí největší zóna volného obchodu na světě a mnoha dalších organizací, které se přímo nezaměřují na obchod (WHO, UNESCO, OSN atd.).



Graf 4 Vývoj HDP v Číně v letech 2003 - 2011

Celkový objem Čínou vyprodukovaného HDP stále roste a nezadržitelně se blíží k hranici deseti biliónů amerických dolarů. Oproti tomu jeho meziroční růst mírně zpomaluje a přibližuje se pětiletému plánu Čínské vlády, která stanovila optimální míru růstu HDP na 7.5 %. Podíl služeb na tvorbě HDP se pohybuje kolem 43 % a jejich objem stále roste vysokým tempem. Udržitelnost a kvalita jsou hlavními tématy budoucího vývoje státu. I díky nízkým úrokovým sazbám se v zemi počítá s masivními investicemi v oblasti infrastruktury (letišť, silniční a železniční sítě), vodovodních a kanalizačních sítí, zvyšování kapacit pro výrobu elektrické energie atd. Dalšími ekonomickými cíli jsou:

- Vytvoření 45 milionů pracovních míst (v městských oblastech)
- Udržení nezaměstnanosti pod 5 procenty
- Stabilní (udržitelný) vývoj cen

Podle prognózy nezávislé ekonomické organizace Economist Intelligence Unit (EIU) se v příštích letech růst zahraničního obchodu ČLR zpomalí, a to především díky slabšímu odbytu zboží v zemích USA a EU. To je šancí pro české vývozce a investory, kteří i v krizových letech dokázali uplatnit své zboží na čínském trhu a například v roce 2009, kdy ekonomická krize dosáhla svého vrcholu, rostl objem vývozu českého zboží na čínský trh o devět procent.

Základní podmínky pro vstup na trh

Nejjednodušší cesta ke vstupu na čínský trh vede přes nalezení agenta nebo distributora. V případě agenta je situace o dost snazší, neboť najít spolehlivého čínského distributora na tomto přeplněném trhu je velmi složité. Obecně však lze doporučit dlouhodobější prezenci na čínském trhu. Navázání dobrých obchodních vztahů zde trvá déle, než tomu tak je na evropském kontinentu. Tuto dlouhodobější prezenci může firmě zajistit buď pravidelná účast na akcích, vztahujících se k danému oboru (veletrhy, konference), nebo trvalá prezence v ČLR prostřednictvím založení pobočky. Nejčastější formou poboček je: reprezentační kancelář plně vlastněná zahraniční společnost a společný podnik s místním partnerem.

Marketingové požadavky

Jelikož do Číny míří nepřeberné množství renomovaných firem z celého světa, které se zde snaží uspět, jsou výdaje do marketingu (propagace) nezbytnou součástí vstupních investic. Bez finančních prostředků na tyto aktivity lze na přesyceném čínském trhu jen obtížně uspět. Většinu zadaných reklam obsluhují čínské reklamní agentury (90 %), zbylých deset procent zastávají celosvětově působící reklamní agentury, jako jsou BBDO, Euro RSG, Leo Burnett, Young and Rubicam a další. Velmi efektivní je televizní reklama, jelikož zde vysílá více než 300 televizních kanálů, lze svou reklamou zacílit na námi vybraný segment. Ovšem tato forma reklamy s sebou nese nemalé finanční náklady. Vhodnou alternativou je reklama v novinách a časopisech, jelikož Čína je největším novinovým trhem na světě opět lze celkem přesně zacílit na vybrané čtenáře. Rozsáhlá automobilizace napomáhá k rozhlasové reklamě (od roku 2010 došlo k nárůstu o více než 28 %). Velmi progresivním médiem se zde stává internet, nicméně se stále potýká s cenzurou vládnoucí strany. V Číně existuje specifický reklamní segment v podobě online seriálů sponzorovaných výrobcí spotřebního zboží. Děj těchto seriálů se točí okolo propagovaného zboží a jejich sledovanost je velmi vysoká, jelikož ve státní televizi chybí adekvátní alternativa.

Skutečnost, že západní zboží má pro Číňany charakter vyšší kvality a luxusu stále platí. Při zavádění produktů na trh by firma měla zohlednit specifické chování Číňanů, kdy preferují zboží spíše od velkých společností na úkor produktů malých výrobců. Místní spotřebitelé se ve značné míře řídí doporučením (word of mouth), a proto je vhodné se při vstupu na trh „zapsat“ například nějakou dobročinnou akcí. Vhodnou strategií se také jeví vstup do měst druhého a třetího řádu, kde jsou lidé pozornější k novému zboží a ceny za reklamu příznivější.

Propagace pomocí výstav a veletrhů je velmi atraktivním způsobem, jak na trhu představit své produkty. V Číně platí, že co je větší, to je lepší a to samé platí i u stánků na veletrzích. Důležité je, aby veškeré materiály byly přeloženy do čínštiny a aby zde byl přítomen minimálně jeden tlumočnick, jelikož znalost angličtiny je v této zemi stále značně limitována.

6.2.1.1 *Problémy a rizika místního trhu*

- Platební rizika – platba předem
- Falešné poptávky
- Falešný prodej internetových domén
- Krádeže čísla bankovních účtů na fakturách čínských dodavatelů
- Internetové podvody
- Ochrana práv k duševnímu vlastnictví
- Byrokracie, korupce, liknavost státních úředníků

6.2.1.2 *Překážky a bariéry vstupu na trh*

Podle Smlouvy o ochraně a podpoře investic mezi vládou České a Slovenské federativní republiky a vládou Čínské lidové republiky ze dne 4. 12. 1991 by měly být na trzích obou zemí vytvořeny pro investory takové podmínky, které mají místní subjekty. Negativní zkušenosti českých subjektů s investováním v ČLR byly důvodem pro aktualizaci uvedené smlouvy, ke které došlo v prosinci 2005. Jsou zde uvedeny konkrétní projekty, do kterých se zapojí investoři (investiční skupiny) z Česka. (export.cz, 2012, [online])

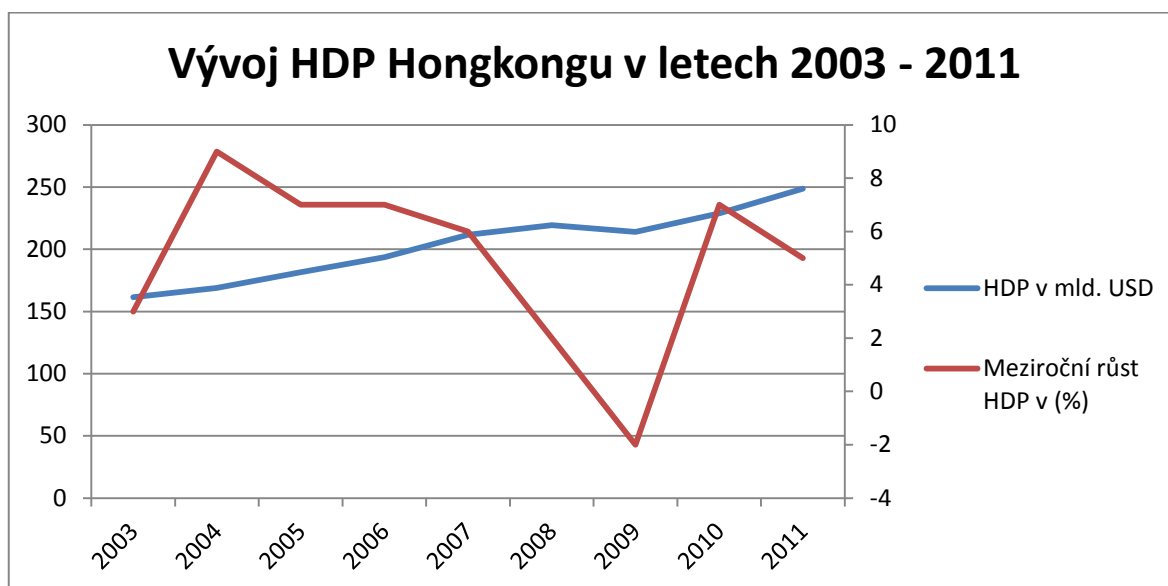
6.2.2 Hongkong

Teritoriální a ekonomické informace

Hongkong je zvláštní administrativní oblast Čínské lidové republiky. Tato bývalá britská kolonie je zcela nezávislá, vyjma zahraniční politiky a obrany, kterou řídí centrální vláda

v Pekingu. Oproti Číně má Česká republika s Hongkongem podepsanou smlouvu o bezvízovém vstupu na území. Dále platí od roku 2012 smlouva o zamezení dvojího zdanění, což podporuje oboustranné hospodářské vztahy mezi zeměmi.

V Hongkongu je otevřený ekonomický systém a nachází se zde jedna z nejvíce globalizovaných ekonomik na světě. Hongkong je mezinárodním finančním, obchodním a dopravním centrem s velkou koncentrací služeb. Navzdory nepříznivým ekonomickým podmínkám v USA a Evropě, prokazuje Hongkong velkou odolnost vůči tomuto útlumu, především díky pozitivnímu vývoji čínské ekonomiky.



Graf 5 Vývoj HDP Hongkongu v letech 2003 – 2011

Jak je patrné z grafu 5, tak hospodářská krize v letech 2008 – 2009 zasáhla ekonomiku Hongkongu takovou mírou, že se v tomto období dostal meziroční růst HDP pod nulovou hranici až na mínus dvě procenta. Ovšem z tohoto propadu se Hongkong dokázal rychle vyléčit, a to až na hranici sedmiprocentního meziročního růstu. Podle aktuálních čísel statistického úřadu hongkongské vlády se HDP za rok 2012 opět propadlo na úroveň kolem dvou procent růstu. Na rok 2013 se počítá s oživením okolo 3 %. (National Income, 2013, [online])

Základní podmínky pro vstup na trh

Hongkong je hlavním offshore centrem pro mezinárodní obchod v Juanech (čínská měnová jednotka). Offshore podnikání je způsob podnikání, které je prováděné v jedné zemi a které se týká majetku podniku z jiné země, přičemž úřady z offshore země nevalují na podnik daňovou povinnost a ani ji žádným jiným způsobem nezatěžují. Tyto země lze nazvat da-

ňovými ráji. Jedná se vlastně o podnikání prostřednictvím od daně osvobozené nebo jinak zvýhodněné zahraniční společnosti.

Základními znaky každého offshorového centra jsou:

- žádné nebo velmi nízké daně,
- výrazná ochrana bankovního tajemství,
- relativně velké množství finančních institucí, které provádějí operace především se společnostmi sídlícími v zahraničí,
- mírná (nebo vůbec žádná) finanční regulace,
- minimální formality potřebné pro založení společností, které zajišťují anonymitu,
- velice malá informační povinnost zakladatele,
- politická a ekonomická stabilita,
- neexistence daňové a soudní spolupráce s jinými zeměmi, resp. ochrana „domácích společností“ před jakýmkoli požadavky, které vyplývají z mezinárodních dohod při stíhání závažné hospodářské nebo finanční kriminality. (Kalabis, 2012, [online])

Hongkong ovšem není klasickým offshore centrem, jako tomu je např. na Bahamách, či Kajmanských ostrovech. Všechny hongkongské společnosti jsou považovány za standardní a jsou plně zdanitelné. Daňové zatížení je však velmi nízké a týká se pouze příjmů z místních zdrojů. Pokud společnost podniká pouze v zahraničí, je daň nahrazena vládním poplatkem. Souhrnná jurisdikce viz příloha PII. (Offshore jurisdikce, 2013, [online])

Hongkongský námořní kontejnerový přístav je z hlediska kapacity i skutečných výkonů jedním z největších na světě (267,815 mil. tun v roce 2010). Hlavním přístavištěm je Kwai Tsing s 9 terminály. Práce v přístavu jsou velmi efektivní – průměrná doba pobytu lodi v přístavu se pohybuje pouze kolem 10 hodin, což je vykoupeno vysokými přístavními poplatky. Na druhou stranu musí Hongkong čelit cenové konkurenci levnějších menších přístavů v kontinentální Číně. Hlavními konkurenty jsou nicméně Singapur, Shanghai a Shenzhen. Hongkong je rovněž jedním z největších leteckých přístavů.

Hlavními pilíři hongkongské ekonomiky jsou obchod a logistika, finanční služby, služby a cestovní ruch, ty tvoří 92 % HDP. Jak je zmíněno výše, tak daňový systém je zde velmi benevolentní, jednoduchý a přehledný. Zisky z obchodu nebo podnikání jsou předmětem daně ze zisku. Příjmy z mezd a platů jsou předmětem daně z příjmu. Na příjmy z nemovitostí je uplatňována daň z nemovitostí (pokud v ní vlastník přímo nebydlí, v případě, že používá nemovitost jako rezidenci, je od daně osvobozen). U všech daní je uplatňován

teritoriální princip tzn., že daň se platí jen ze zisků plynoucích z aktivit v Hongkongu nebo odvozených z aktivit v Hongkongu. Clo, stejně tak jako spotřební daň, zde neexistuje.

Hongkong je jedním z nejvýznamnějších exportních trhů na světě. ČR má od roku 1999 s tímto trhem aktivní obchodní bilanci. To znamená, že vývoz z ČR do této země převyšuje dovoz. Hongkong je také významným reexportním bodem, kdy slouží jako vstupní brána na čínský trh.

Investoři mohou v Hongkongu využít celou řadu forem svého zastoupení. Nejvyužívanější jsou dvě formy, tj. soukromá společnost s ručením omezeným (Private limited company) nebo formu pobočky zahraniční společnosti (Branch of foreign company).

Marketingové požadavky

Pokud se firma rozhodne vstoupit na tento trh, je téměř nezbytné kvůli vysoké koncentraci konkurenčních firem využít propagačních materiálů v hromadných sdělovacích prostředcích. Náklady na tyto aktivity jsou ovšem neúměrně vysoké. V Hongkongu se koná ročně asi 300 mezinárodních výstav a veletrhů. Většina veletrhů patří k těm nejvýznamnějším v Asii.

6.2.2.1 Problémy a rizika místního trhu

- Vyspělý, liberální a velmi konkurenční trh s kvalitním právním prostředím
- Je nutné počítat se standardními podnikatelskými riziky
- ČR nemá s Hongkongem uzavřenou žádnou smlouvu o ochraně a podpoře investic (export.cz, 2012, [online])

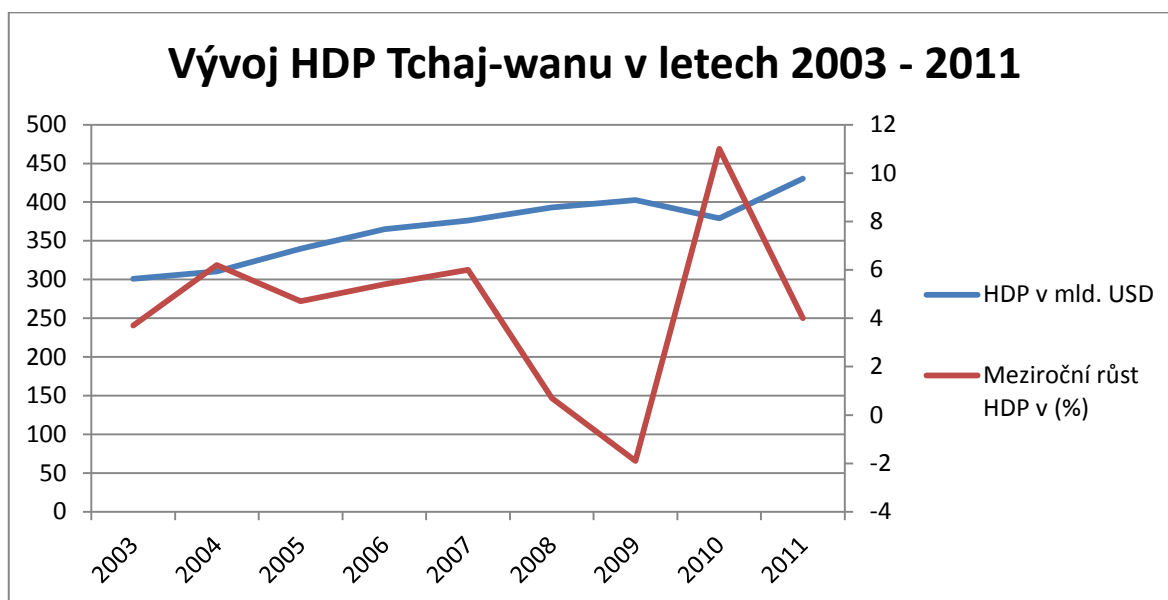
6.2.3 Tchaj-wan

Teritoriální a ekonomické informace

Tchaj-wan je ostrovní stát jehož postavení ve světě je velmi složité. Za nezávislý stát ho uznává pouze 23 zemí, jinak si na toto území z historického hlediska činní nárok Čínská lidová republika, která uvádí tento stát za svou 23. provincii. Dnešní Tchaj-wan je demokratickou republikou. Tento nezávisle spravovaný ostrov se vydal na cestu demokracie v roce 1987 a od té doby usiluje o osamostatnění Tchajwanské provincie.

Na ostrově žije přes 23 milionů obyvatel. Hlavním městem je Taipei s 2,6 mil. obyvateli. Tchajwanci mají podnikavý přístup k životu. Práce je pro ně na prvním místě a mnoho z nich se ve svém životě řídí heslem „tvrdě pracuj a usilovně šetři“.

Hospodářský vývoj Tchaj-wanu je do značné míry závislý na exportu do vyspělých zemí, jako jsou Spojené státy americké, Japonsko a země Evropské unie. Tchajwanská ekonomika vděčí za svůj růst spotřební elektronice, která obstarává hlavní část vývozu. Ovšem v letech 2003 – 2007 zaznamenala ekonomika země růst napříč všemi sektory, od služeb, které se staly tahounem zvyšování HDP, po průmyslovou výrobu. Země se postupně přeorientovala od výroby zboží k poskytování služeb (v roce 2008 tvořily služby 73% podíl na tvorbě HDP). S rokem 2008 a globální finanční a hospodářskou krizí došlo k propadu produktivity práce, domácí poptávky i tvorby kapitálu. Zastavil se také růst vývozu a služeb, což sebou neslo nárůst nezaměstnanosti. I když, jak je z grafu 6 patrné, tak v roce 2010 došlo k opětovnému nastartování ekonomiky. Bohužel se země musí vyrovnávat s nižší dynamikou růstu domácí poptávky, vyšší nezaměstnaností a celkovým oslabením investičních ukazatelů.



Graf 6 Vývoj HDP Tchaj-wanu v letech 2003 - 2011

Dynamický růst HDP se stejně jako ve vyspělých státech zpomalil v roce 2011. V případě Tchaj-wanu to bylo umocněné přívalovou vlnou tsunami, která zasáhla Japonsko v první polovině tohoto roku. V roce 2012 došlo k nečekanému útlumu růstu ekonomiky na straně exportu. Situace se začala lepší až s přicházejícím rokem 2013. Úkolem obměněné vlády z února 2013 je podpora tohoto zlepšení a dosažení růstu ekonomiky mezi 3 – 4 procenty.

Tchaj-wan si jako dodavatel v mezinárodním obchodu s EU drží třetí příčku z asijských zemí (za Japonskem a Jižní Koreou), celkově mu patří 12. pozice. Postupně však zaostává za velkými rozvojovými ekonomikami Indie, či Brazílie. V obráceném případě, tedy v roli

odběratele zboží ze zemí Evropské unie, se Tchaj-wan v regionálním srovnání umístil až na šestém místě za Čínou, Japonskem, Jižní Koreou, Hongkongem a Singapurem.

Základní podmínky pro vstup na trh

Po vstupu země do společenství světové obchodní organizace došlo ke zmírnění ochrany domácího trhu v důsledku revize celního sazebníku. Došlo ke snižování celní sazby na vybrané druhy zboží, mezi které patří také nábytek. Při dovozu zboží do země se mimo cla platí ještě další dva poplatky. Jsou to obchodní daň a příspěvek na podporu rozvoje obchodu. Posledním trendem ostrovního státu je vytváření zón volného obchodu (Free Trade Zone), které jsou vytvářeny s cílem zlepšení podmínek pro obchod a přispět ke změně postavení Tchaj-wanu ve světě globalizované výroby a logistických řetězců. Čtyři zóny se nacházejí v prostoru velkých námořních přístavů a jedna v prostoru mezinárodního letiště (Keelung Harbour, Kaohsiung Harbour, Taichung Harbou, Port of Taipei a Taoyuan Air Cargo Park).

Pokud si firma nalezne své obchodní partnery, je nutné počítat s tím, že distribuční a prodejní kanály na Tchaj-wanu jsou plně ovládnuty místními podnikateli. Proniknout na tento trh je velmi složité a bez místního zástupce, který má potřebné kontakty a nemá jazykovou bariéru to je téměř nemožné.

Marketingové požadavky

Jak je v zemích asijských tygrů zvykem, tak bez masivního marketingu a reklamy se zde téměř žádná firma neobejde. Při přípravě marketingové kampaně je vhodné navázat spolupráci s místní agenturou, která dobře zná mentalitu obyvatel a mediálního trhu. Spotřebitel je zde zavalen reklamou na každém kroku, a proto firmám nesmí být líto vkládat prostředky do této investice.

6.2.3.1 *Problémy a rizika místního trhu*

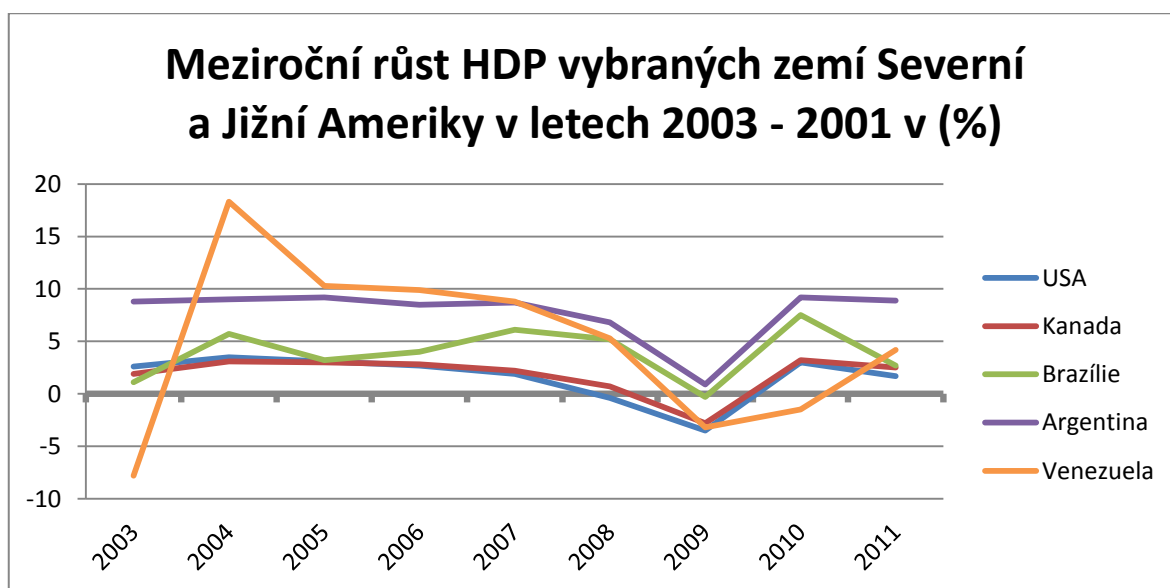
- Nedořešené spory o území mezi Tchaj-wanem a Čínou
- Odlišná mentalita lidí
- Letní a podzimní tajfuny
- Je nutné počítat se standardními podnikatelskými riziky (export.cz, 2013, [online])

6.3 Trh Severní a Jižní Ameriky

Severní a Jižní Amerika jsou dva do značné míry odlišné kontinenty. Severní kontinent je považován za jeden z nejnáročnějších na světě, zatímco jižní se v mnoha případech potýká s chudobou. Ovšem nutno podotknout, že i tyto země jako je Čile, Ekvádor, Peru a další se v posledních letech dostávají daleko přes hranici pěti procent růstu HDP. Mezi země, které výrazně promlouvají do sfér mezinárodního obchodu, díky rozsáhlým ložiskům nerostných surovin a bujícímu průmyslu, patří Brazílie, Argentina, či Venezuela.

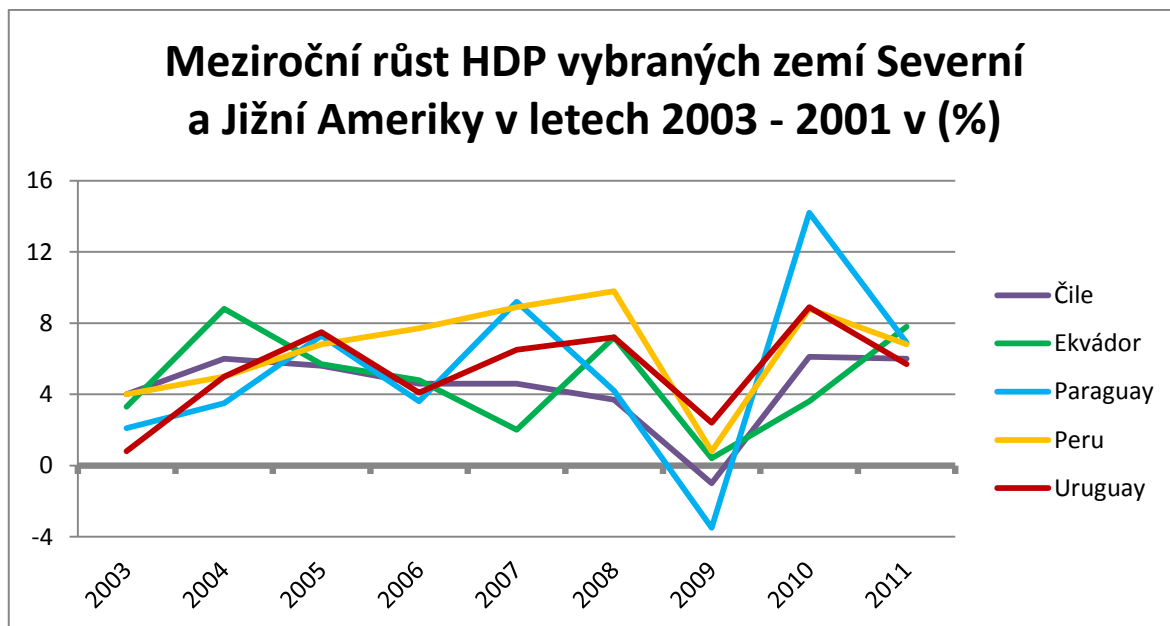
V grafu 7 jsou vybrány země, které lze označit za vyspělé a ekonomicky velmi zdatné. Svým objemem vyprodukovaného HDP několikrát převyšují zbylých pět zemí, které na rozdíl od těchto hospodářských „gigantů“ vykazují vyšší míru meziročního růstu.

Spojené státy americké, na jejichž spotřebě je závislá značná část světa, dosahuje v objemu vyprodukovaného HDP hodnot kolem 15 bilionů amerických dolarů. Růst HDP je podobný jako u jejich severního souseda. Kanada sice zdaleka nedosahuje takového objemu, jak tomu je ve spojených státech, za to se vykazuje stabilnější ekonomikou s růstem okolo tří procent. Téměř všechny uvedené země zasáhla ekonomická krize v letech 2008 – 2009. Pouze Argentina zůstala v černých číslech i v tomto období a v roce 2009, kdy se naplno projevovaly dopady této krize, vykazovala meziroční růst ekonomiky o necelé jedno procento. Velkým hráčem je také Brazílie, kde jsou sice obrovské rozdíly v životní úrovni, ale díky svému nerostnému bohatství a rozvíjejícímu se průmyslu země vykazuje převážně kladné makroekonomické výsledky.



Graf 7 Vývoj HDP vybraných zemí Severní a Jižní Ameriky v letech 2003 - 2011 (I)

Dalším případem jsou země, jak bylo uvedeno výše, které vykazují objem HDP v řádech desítek, maximálně stovek miliard dolarů, ale na druhou stranu se vyznačují rychlým růstem HDP. Svým charakterem se mohou podobat zemím z Asie, tzv. asijským tygrům z 60., popř. 80. let. I mezi nimi se nachází země, které v době světové krize zůstaly v kladných číslech, a dokonce u Uruguaye tyto hodnoty dosáhly 2,4 procent růstu HDP v roce 2009.



Graf 8 Vývoj HDP vybraných zemí Severní a Jižní Ameriky v letech 2003 - 2011 (II)

Jak v Evropě vznikla Evropská unie, v Asii ASEAN, tak i státy Jižní Ameriky, potažmo i Střední Ameriky, zakládají různá společenství. K nejvýznamnějším patří latinskoamerické integrační seskupení MERCOSUR, které sdružuje Argentinu, Brazílii, Paraguay, Uruguay a Venezuelu. Dalším nově vznikajícím celkem je Tichomořská aliance, která zahrnuje země, jako jsou Peru, Čile, Kolumbie a Mexiko. Do budoucna by se měla připojit Panama a Ekvádor. Společenství má v plánu rozšířit spolupráci s Aliancí Andských zemí, mezi něž patří Bolívie, Kolumbie, Ekvádor a Peru. Podle odborníků má Tichomořská aliance z mnoha projektů integrace největší šanci na úspěch a svým způsobem se podobá tzv. asijským tygrům 60. a 80. let. (ceskatelevize.cz, 2011, [online])

6.3.1 Spojené státy americké

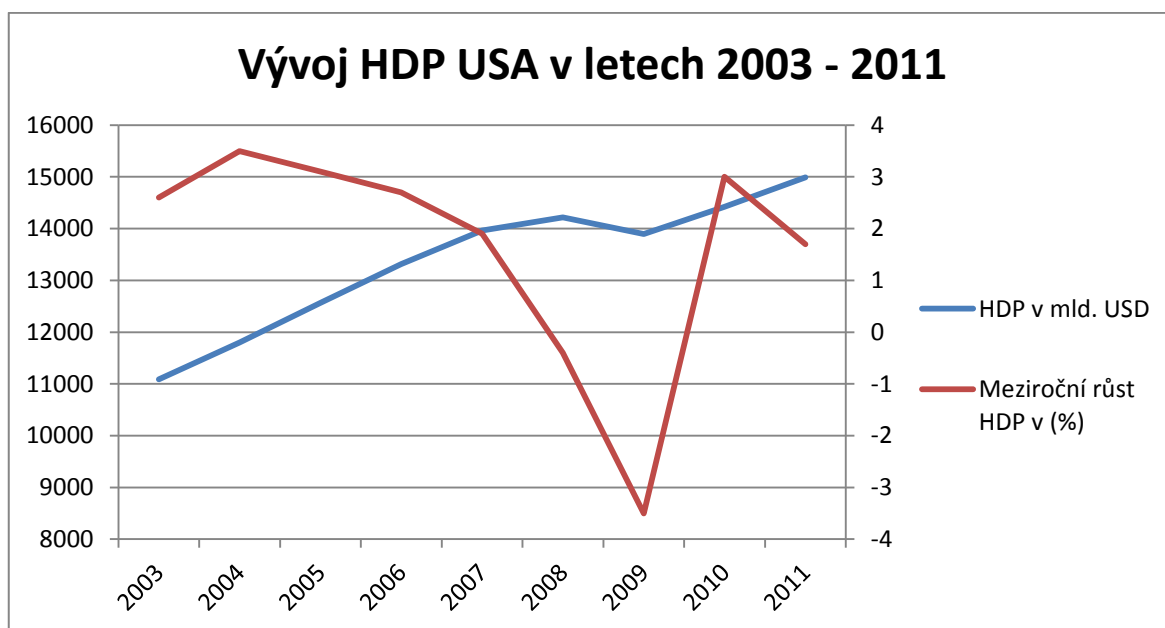
Teritoriální a ekonomické informace

Spojené státy se svou rozlohou řadí na třetí místo za Rusko a Kanadu, avšak svou ekonomickou silou jasně dominují na celém světě. Spojené státy jsou administrativně rozděleny

na 50 států a jedno federální teritorium District of Columbia, kde se zároveň nachází hlavní město Washington, D. C.

Za centrum obchodu a dynamického rozvoje je považována severovýchodní oblast USA, New York, Washington a Boston. Jihovýchod země je spíše konzervativně zaměřenou oblastí s mnoha vřelými a pohostinnými lidmi. Středozápad je brán za srdce Ameriky. Lidé zde tvrdě pracují a mají silné vazby k rodině a náboženství. Západní část USA je obecně trochu pomalejší, ale ochotně přijímá nové podněty nejen v technologických inovacích (Silicon Valley, Hollywood).

Jak je uvedeno výše, tak Spojené státy mají nejsilnější světovou ekonomiku a díky své měně (americkému dolaru) je zde také v průměru nejvyšší životní úroveň na světě. Ovšem i takto velká země má své problémy a jedním z nich je vysoká míra nezaměstnanosti. Od nástupu Baracka Obamy do prezidentského úřadu po světové hospodářské krizi se tato míra vyhoupla těsně pod deset procent. Měsíčně bylo rušeno v průměru na 800 tis. pracovních míst. Dodnes se podařilo navrátit přes 5 milionů pracovních míst především v soukromém sektoru, ale jen obtížně se jeho vládě daří snižovat celkovou nezaměstnanost. Tento problém se dotkl především Nevady, Floridy, Kalifornie, Arizony a Michiganu, kde došlo k odlivu pracovních míst v průmyslu. Naopak dobré výsledky vykazují Severní a Jižní Dakota, kam se díky investičním a obchodním pobídkám přesouvá většina obyvatel a průmyslu. (export.cz, 2012, [online]; Sidd, 2006, [online]; About Barack, 2013,[online])



Graf 9 Vývoj HDP USA v letech 2003 – 2011

Jak je možné vidět v grafu 9, tak v období 2003 – 2011 rostl objem vyprodukovaného HDP o zhruba 4 biliony dolarů a vyjma krizových let má tato linka stálý růstový charakter. V případě meziročního růstu je patrný propad již od roku 2005, až na hranici mínus tři a půl procent v roce 2009. Po záchranných opatřeních vlády spojených států došlo k oživení ekonomiky a návratu do kladných čísel. Tahouny místní ekonomiky jsou světoznámé firmy, které zároveň dávají práci obrovskému množství obyvatel. Příkladem mohou být: Exxon Mobil, General Motors, Boeing, Hewlett-Packard, Apple a mnoho dalších.

V USA vyvstává otázka návratu dříve přesunutých firem, především z Číny a Mexika, zpět do spojených států a to především kvůli ztrátě kvality nebo rychlosti a spolehlivosti dodávek. Také oslabující hodnota dolaru tuto možnost podporuje, jelikož dochází ke snižování rozdílů v celkových nákladech na výrobu.

Základní podmínky pro vstup na trh

Pokud se firma rozhodne exportovat na americký trh, musí počítat s tím, že u státních zakázek se výběr dodavatele řídí zákonem o preferenci domácího dodavatel, tzn., že pokud na trhu existuje firma, která je schopná vyprodukovat substituční výrobek, je téměř nemožné tuto zakázku získat.

Ve Spojených státech je zřízeno kolem 250 zón volného obchodu, přičemž v každém státě je minimálně jedna. Zboží procházející přes tuto zónu má výhodu, že je osvobozené od cla.

Spojené státy patří k tradičním obchodním partnerům České republiky a jsou 13. největším obchodním partnerem a také 13. největším exportním trhem pro ČR. USA se podílí zhruba dvouprocentním podílem na českém zahraničním obchodu. U výrobků, ke kterým patří také nábytek, si vývoz z Česka udržuje stabilní objem bez výrazného přírůstku.

Dovozové zboží je na americkém trhu distribuováno zpravidla prostřednictvím velkoobchodních zástupců nebo distributorů. Těmi mohou být americké subjekty, popř. i české subjekty zaregistrované v USA. Distributora si lze vybrat se zaměřením na jeden, či více států. Českým firmám se doporučuje vybírat si ty distributory, jejichž služby jsou celonárodní. Lze také využít obchodního zástupce při uplatnění běžných podmínek, nebo prodejního reprezentanta, což je forma nevýhradního zprostředkovatele. Jeho činnost je obvykle velmi omezeně stanovena. Další možností prodeje dováženého zboží je využití konsignačního skladu, který je obvykle zřizován u výhradního prodejního zástupce v USA. Zboží zůstává ve vlastnictví dodavatele do té doby, než zákazník zaplatí kupní cenu.

Ve Spojených státech se nachází několik organizací, které pomáhají českým firmám se vstupem na trh. Jsou to například: CzechTrade - Chicago Office, CzechInvest, která má zastoupení jak na východě, tak na západě země, nebo Czech Center v New Yorku.

Marketingové požadavky

Spojené státy jsou vysoce náročným trhem na propagaci a marketing. Základním cílem pro české vývozce je nalezení spolehlivého distributora. Vhodným uvedením vlastních výrobků na trhu je prezentace na mezinárodním veletrhu, výstavě, konferenci, vlastní firemní prezentaci, případně inzerce v odborném tisku. Náklady na reklamní kampaň spotřebního zboží cílené na konečného zákazníka dosahují několika milionů dolarů, proto je vhodné tyto aktivity přenechat americkým distribučním subjektům. Z hlediska obchodních zájmů českých firem je vhodná účast na odborných komerčních výstavách a veletrzích. Nutno ovšem opět počítat s vysokými náklady (nájem, výstavba expozice, dopravní služby apod.). Pronájem základního výstavního stánku o rozměru 10 m² stojí zhruba 2–5 tis. USD. Významnými městy mezinárodních veletrhů jsou Chicago, New York, Las Vegas, Dallas, Houston, Los Angeles, Atlanta a Boston.

6.3.1.1 Problémy a rizika místního trhu

- Ohromná rozsáhlost a určitá nepřehlednost amerického trhu
- Rozdíl mezi českými a americkými právními i obecnými zvyklostmi
- Rozlišnost jednotlivých státních legislativ
- Tlak velkých distributorů a velkoobchodů na ceny a dodací podmínky dodavatele (export.cz, 2012, [online])

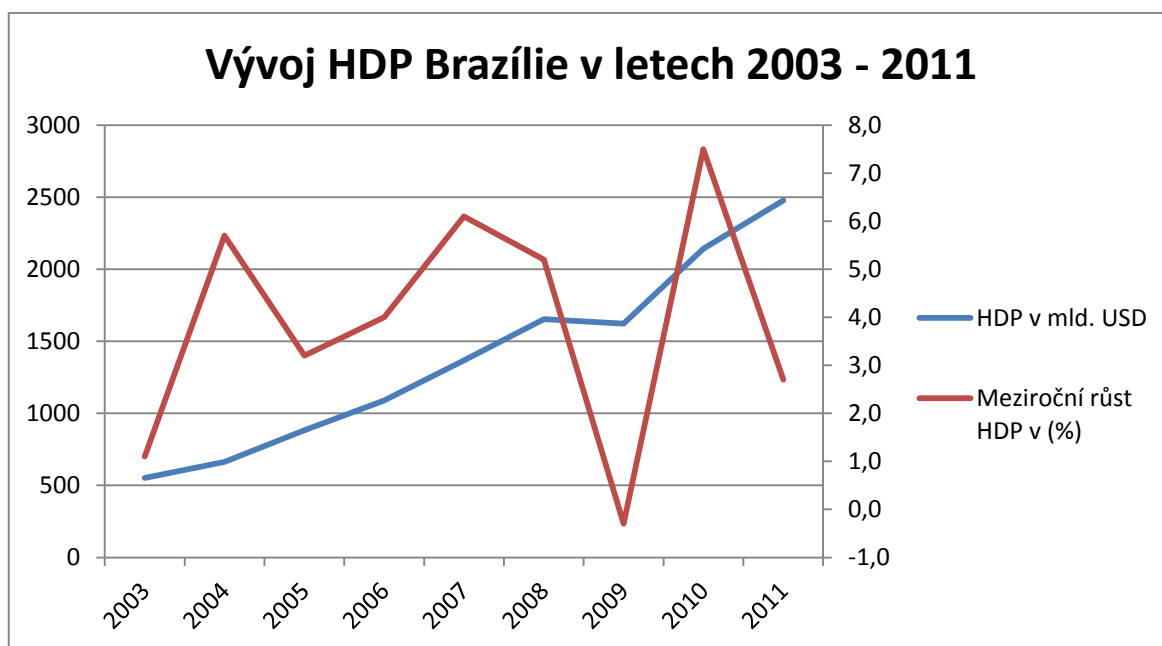
6.3.2 Brazílie

Teritoriální a ekonomické informace

Oficiálním názvem Brazílská federativní republika je velmi rozmanitá země. Rozkládá se téměř na polovině Jižní Ameriky a je pátou největší a také nejlidnatější zemí světa. Brazílie se skládá z 26 států a jednoho federálního okrsku, který tvoří hlavní město Brasilia. U jeho zrodu byl brazilský prezident českého původu Juscelino Kubitschek. Těchto 27 celků lze rozdělit do 5 různých regionů. Severní region je největší oblastí Brazílie, zabírá zhruba 45 % území. Region obklopuje Amazonský prales, kde je hlavní dopravní tepnou řeka Amazonka. Dále Severovýchodní, Středozápadní, Jižní a Jihovýchodní, kde se nachází nejlidnatější a nejbohatší státy Brazílie. Samotný stát São Paulo tvoří třetinu brazil-

ského HDP. Tento region je zároveň proslulý jak obchodním (São Paulo), tak turistickým ruchem (Rio de Janeiro).

I když brazilská ekonomika vykazuje stále solidní výsledky, mnoho obyvatel zde žije pod hranicí chudoby. Pokud přepočteme HDP na jednoho obyvatele, je tato země chudší než Česká republika a dostává se na úroveň Rumunska. (DAUBNER, 2012, [online])



Graf 10 Vývoj HDP Brazílie v letech 2003 - 2011

Jak je vidět z grafu 10, tak brazilská ekonomika má růstovou tendenci. Od roku 2003 objem vyprodukovaného HDP roste stálým tempem. Z pohledu meziročního růstu je situace poněkud složitější. Dochází zde k silné fluktuaci umocněné světovou hospodářskou krizí v letech 2008 – 2009. Po oživení ekonomiky v roce 2010 dochází k opětovnému zbrzdění ekonomického růstu, a to k hranici jednoho procenta ke konci roku 2012. Avšak podle prognóz brazilské Centrální banky pro rok 2013 by se měl růst HDP ustálit okolo 4 %. Tahounem brazilské ekonomiky je zemědělství, naopak průmysl se potýká s propadem výkonnosti. Soubor nepříznivých brazilských faktorů (zastaralá infrastruktura, deficit kvalifikované pracovní síly, komplikovaný daňový systém, nízká úroveň veřejných investic a nadbytečná byrokracie) prodražuje domácí výrobu a tím pádem dochází ke ztrátě konkurenceschopnosti jak na zahraničních trzích, tak na trhu domácím.

Základní podmínky pro vstup na trh

Navzdory rozšiřujícím se celním poplatkům dochází v zemi nadále k růstu zahraničního obchodu. Mezi roky 2010 a 2011 se zvýšil objem dováženého zboží o zhruba 45 mld.

USD, šlo tedy o 20% nárůst. Tento trend lze pozorovat, vyjma krizového roku 2009, už delší dobu. Pokud se firma rozhodne dovážet zboží na brazilský trh, musí počítat s komplikacemi, které dovoz zboží na tento trh doprovází. Jendou z těchto komplikací je dlouhá celní procedura, kdy se doba odbavení počítá v řádech několika hodin a v případě využití některého z přístavů to může být v řádech několika dnů. Rovněž také náklady na celní a přístavní poplatky jsou až o 50 % vyšší, než je obvyklé, avšak u jiných druhů přepravy jsou tyto náklady mnohem vyšší. V Brazílii je celkem osm zón volného obchodu. Nejvýznamnější z nich je Zona Franca de Manaus. Tato zóna se rozkládá na ploše 10 tis. km² a působí zde zhruba 500 podniků, které přímo zaměstnávají téměř 100 tis. lidí a mnohonásobně více nepřímo.

Dovoz a prodej zboží na brazilském území může uskutečňovat jakýkoliv subjekt, zaregistrovaný jako dovozní organizace. Lze využít několika metod, jak proniknout na tento trh. Může to být za využití zprostředkovatelské služby, stávající dovozní organizace nebo prostřednictvím přímého prodeje konečnému spotřebiteli. Velice rozšířenou formou průniku na trh je spolupráce s místním zástupcem, což je z důvodu komunikace s úřady nejoptimálnější volbou.

Mezi faktory, které ovlivňují úspěšnost prodeje, patří kromě ceny, jakosti, obalu a seriózního přístupu zejména osobní přítomnost při úvodních jednáních a schopnost vést jednání v portugalštině. Dalšími faktory, které ovlivňují úspěch na brazilském trhu, jsou účasti na výstavních akcích, vhodná forma propagace a především trvalá přítomnost na trhu.

Marketingové požadavky

Marketingové požadavky jsou srovnatelné s okolními vyspělými zeměmi. Rovněž i náklady spojené s propagací jsou na vysokém stupni. Mezi základní podmínky úspěchu na brazilském trhu patří účast na výstavách a veletrzích. Příznivě působí, pokud je alespoň část propagační dokumentace připravena v portugalštině.

6.3.2.1 *Problémy a rizika místního trhu*

- Rozloha a rozdílná úroveň industrializace jednotlivých států federace
- Množství a nepřehlednost legislativy
- Většinou nízká úroveň vzdělání a odbornosti pracovníků
- Komunikace výhradně v rodném jazyce (Portugalština)
- Vysoká míra korupce

- Neochota se rozhodovat, čímž se jednání prodlužují
- Nutnost přímého kontaktu
- Vysoké celní a daňové zatížení dosahující k úrovni 40 %
(export.cz, 2012, [online])

6.3.3 Argentina

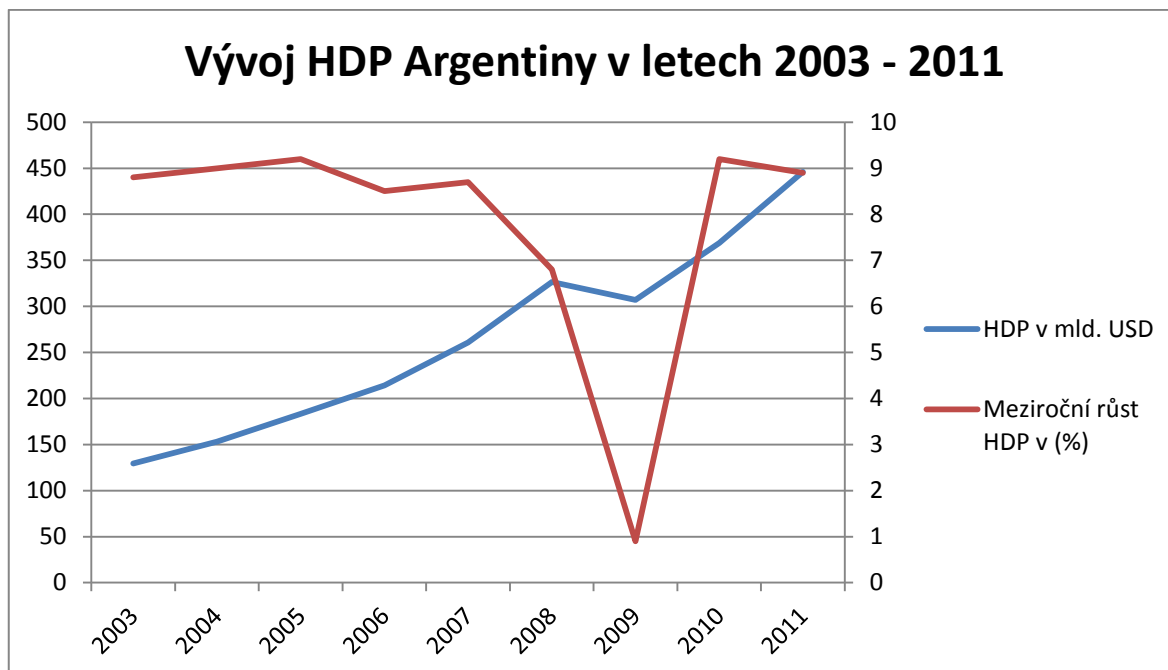
Teritoriální a ekonomické informace

Argentina je osmým největším státem světa s více, než 40 miliony obyvatel, přičemž zhruba 13 milionů žije v hlavním městě. Oficiální název země je Argentinská republika a skládá se z 23 provincií a jednoho federálního distriktu, který tvoří hlavní město Buenos Aires. Úředním jazykem je španělština, ale lze se zde setkat i s angličtinou, především v rámci přistěhovaleckých komunit. Argentina je národem potomků Španělů a Italů, proto je zde patrná tamní kultura a především Buenos Aires má ráz evropského velkoměsta. (DAUBNER, 2012, [online])

Argentina je členem mnoha mezinárodních organizací (OSN, MMF, WTO atd.). Je také iniciátorem jednání, které vyústilo ve vytvoření latinskoamerického integračního seskupení MERCOSUR. Jde o sdružení volného obchodu, které tvoří státy: Argentina, Brazílie, Paraguay, Uruguay a Venezuela. (export.cz, 2012, [online])

V letech 1999 až 2002 si země prošla hlubokou ekonomickou krizí, která vyústila k vyhlášení státního bankrotu. Avšak po novém začátku se země rychle dostala na předkrizovou úroveň. (TŮMA, 2010, [online])

Z grafu 11 můžeme, stejně jako u ostatních zemí, sledovat výrazný propad růstu HDP v letech 2008 – 2009 a následný strmý vzestup zpět k hranici kolem devíti procent. Ovšem podobně strmý růst nastal v Argentině po roce 2002, kdy růst nominálního HDP klesl téměř na mínus jedenáct procent, a poté se vyšplhal k devíti procentům meziročního růstu. Nebýt celosvětové finanční krize, mohla si Argentina držet stabilní růstovou tendenci. Rok 2012 naznačil pokles ekonomiky k úrovni 4,5 %, rovněž odhady pro rok 2013 se pohybují okolo 3% růstu. Zemi se nedaří bojovat s extrémně vysokou inflací, která dosahuje hodnot kolem 24 % a nadále se počítá s jejím růstem, což brzdí ekonomický rozvoj země.



Graf 11 Vývoj HDP Argentiny v letech 2003 - 2011

Objem dovezeného zboží do země dosáhl v roce 2011 hodnoty 73,9 mld. USD, což je o 31 % víc, než v předešlém roce. Největší objem dovozů registruje Argentina ze zemí MERCOSUR (31,2 %), na druhé pozici jsou země EU (15,7 %). Clo se pohybuje v rozmezí od 20 % do 35 %, což v konečném důsledku zvyšuje cenu dováženého zboží až o jednu třetinu. Bezcelní podmínky platí při dovozu zboží vyrobeném v zemích MERCOSUR. V případě dovozu zboží z jiných zemí přes země MERCOSUR se clo pohybuje v rozmezí (0 – 20) %. Argentina je zemí, která na ochranu domácího trhu uplatňuje řadu bariér znemožňujících nebo ztěžujících přístup zahraničního zboží. Navzdory nepříznivým podmínkám, kdy jsou vytvářeny represivní opatření vůči dovozu, bylo z pohledu importérů dosaženo příznivých výsledků. Zatímco u většiny evropských exportérů je zaznamenán hluboký pokles, vývoz českých exportérů do Argentiny je na vlně vzestupu.

Základní podmínky pro vstup na trh

Při rozhodnutí exportovat na argentinský trh jsou hlavními kritérii, která určují, zda firma bude mít úspěch v tendrech, cena a technická úroveň. Klasickým prodejním kanálem v Argentině je využití místního zástupce, specializovaného na danou věc. Další možností je vytvoření obchodní kooperace s místním výrobcem. To znamená, že argentinský výrobce se stane reprezentantem a bude využívat svou distribuční síť s tím, že buď český exportér bude nabízet jeho produkty v ČR, anebo v Argentině bude českému zboží vyráběna podle české technologie nějaká část výrobu.

Marketingové požadavky

Náklady na propagaci v této zemi často neodpovídají své kvalitě, ale je potřeba se připravit na fakt, že propagace je nedílnou součástí komerčního úspěchu. Nejefektivnějším způsobem je inzerce ve specializovaných časopisech nebo účast na specializovaných výstavách a veletrzích. Ovšem i tento druh propagace je velmi nákladný. Pronájem plochy na veletržní či výstavní akci se pohybuje okolo 300 USD na metr čtvereční, přičemž minimální rezervační plocha bývá 15 m².

6.3.3.1 Problémy a rizika místního trhu

- Vzhledem k nedostatku vnitřních zdrojů je většinou vyžadováno externí financování - poskytování zboží na úvěr
- Potřeba výjimečné ceny a kvality zboží
- Devalvace argentinského pesa, zhodnocování české koruny
- Ochrana domácího trhu – represivní opatření vůči dovozu
- Oficiální jednání se vedou převážně ve španělštině
(export.cz, 2012, [online])

6.4 Trh Austrálie

Teritoriální a ekonomické informace

Austrálie je z historického hlediska dávným kontinentem, ale pro evropské civilizace relativně novým. V 17. století tento ostrovní kontinent začali objevovat první mořeplavci z Evropy, v 18. století si zde Anglie zřídila trestaneckou kolonii a ve století 19. díky dobrovolným přistěhovalcům a velkým ložiskům zlata zde propukla zlatá horečka, která umocnila osídlování kontinentu.

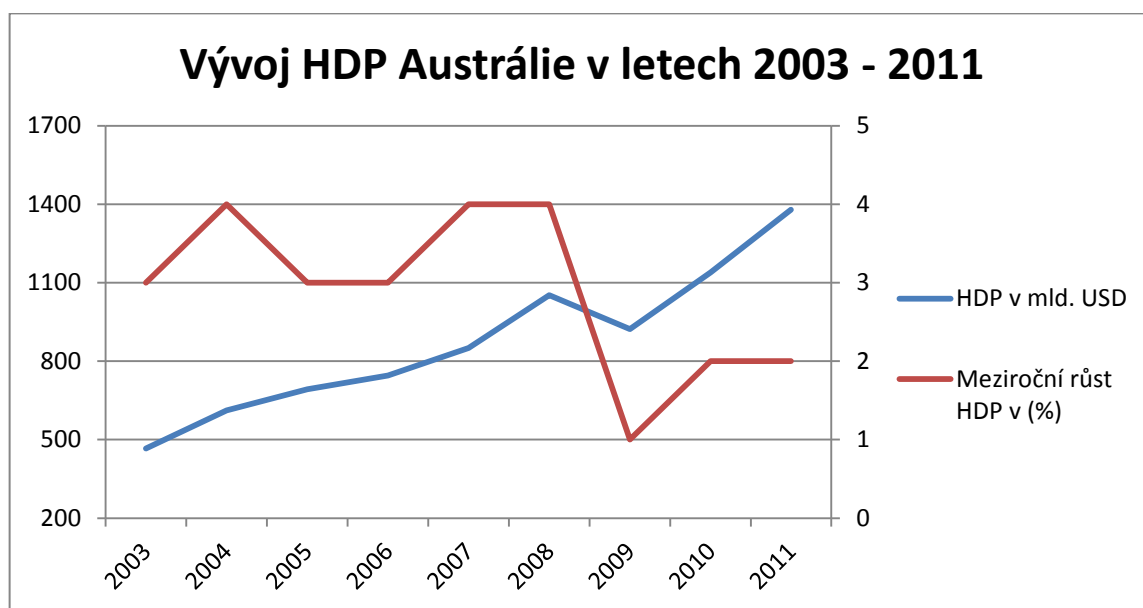
Austrálie je součástí Commonwealthu a hlavou státu je tedy britská královna Alžběta II. Země se skládá celkem ze šesti spolkových států (Queensland, Západní Austrálie, Jižní Austrálie, Nový Jižní Wales, Viktorie, Tasmánie) a dvou federálních teritorií (Severní teritorium, Teritorium hlavního města). (Australie-online.cz, 2013, [online])

Na území Austrálie žije přes sedm a půl milionů obyvatel, z čehož většina jsou potomci anglických a irských přistěhovalců. To je patrné také při obchodním jednání, které se podobá anglickým a americkým zvyklostem. Zástupci zahraničních firem jsou zde přijímáni bez jakýchkoliv předsudků, kdy výchozí pozici mají všichni stejnou. Australané vychází

z předpokladu, že dlouhodobý obchodní vztah by měl být výhodný pro obě strany, proto lze celkem snadno získat důvěru obchodních partnerů.

Australský trh je z ekonomického hlediska jedním ze stabilních a dokonce se ani nepotýkal se zásadními problémy vyplývajícími z globální krize. V posledních letech patří k jedné z nejrychleji rostoucích ekonomik rozvinutých zemí světa.

Vývoj meziročního růstu HDP, který se v letech 2003 – 2008 pohyboval v rozmezí tří až čtyř procent, zbrzdila světová hospodářská krize. Ta ovšem neměla na vývoj hospodaření státu tak razantní vliv, jak tomu bylo u jiných světových ekonomik. Dalším důvodem pozvolného oživení tamní ekonomiky jsou ničivé záplavy v roce 2011, které ochromily doly na černé uhlí a zemědělské produkty, které jsou stěžejními vývozními artikly. Austrálie je všeobecně velmi náchylná na výkyvy počasí. Extrémní sucho a naopak extrémní deště výrazně ovlivňují produkci zemědělských plodin a zasahují tak do státní ekonomiky.



Graf 12 Vývoj HDP Austrálie v letech 2003 - 2011

Prognózy pro další vývoj země jsou vesměs pozitivní. Podle britského týdeníku *The Economist* by měl růst HDP v roce 2013 přesáhnout hranici tří procent a vrátit se tak na úroveň před krizovými lety 2008 – 2009. Růst ekonomiky by měl být podpořen zvyšující se domácí poptávkou, růstem investic, exportem surovin a také nízkou nezaměstnaností. Australské hospodářství disponuje vyspělou strukturou služeb, které mají vysoký podíl na tvorbě HDP.

Největšími obchodními partnery Austrálie jsou Čína, Japonsko a Spojené státy. Ze zemí EU to jsou Německo a Velká Británie. Vývozní a dovozní režim je značně liberalizován.

Celní kontrola je prováděna administrativně a zdánlivě formálně. Ovšem při porušení předpisů, nesprávné deklaraci apod. hrozí velmi vysoké pokuty, eventuálně zabavení zboží. Dovoz zboží do Austrálie podléhá celní kontrole a výběru cla spolu s daní z přidané hodnoty. Celní sazby se pohybují v rozmezí 0 % - 10 %. Především u zboží, které se v zemi nevyrábí, je sazba nulová. Export českých výrobků do Austrálie zaznamenává každým rokem rekordní hodnoty.

Základní podmínky pro vstup na trh

Při vstupu podniku na australský trh je důležitým článkem dovozce, tedy distributor, který se pohybuje na úrovni velkoobchodu a má působnost po celé zemi. Především dovoz prostřednictvím významnějších a v oboru zavedených firem přináší dlouhodobé výsledky. Australský trh je založen na kvalitní servisní síti, pružných a pravidelných dodávkách náhradních dílů a dostatečných referencích z vyspělých světových trhů. Tyto požadavky jsou hlavními limitujícími faktory exportních firem.

Marketingové požadavky

Marketingové požadavky jsou na stejné úrovni, jako tomu je v ostatních rozvinutých zemích světa. Významnou úlohu zde hraje reklama v tisku a účast na výstavách a veletrzích. V případě tištěných propagačních materiálů je důležitá jazyková správnost, proto je vhodné být obzvláště precizní a případně si tyto materiály nechat ověřit u rodilého mluvčího. Stejně tak to platí u webové prezentace, která by navíc měla být pravidelně aktualizována.

6.4.1.1 *Problémy a rizika místního trhu*

- Austrálie je zemí, kde se je nutné počítat se standardními podnikatelskými riziky
- Posilující kurz australského dolaru (AUD) vůči okolním měnám
(export.cz, 2012, [online])

6.5 Shrnutí analýzy trhů

Při expanzi firmy na nové trhy je potřeba se důkladně připravit a získat, co nejvíce potřebných informací o těch trzích, které jsou považovány za perspektivní. Cílem této analýzy bylo přiblížit vybrané země a jejich tržní prostředí jako pomůcku při rozhodování o možném vstupu na daný trh. Pokud firma nevezme v úvahu potřebné analýzy, nemusí být vstup na trh vždy úspěšný.

Evropský trh

Úvodní analýzu zastupuje pro firmu známý evropský trh, kde již řadu let působí a rozvíjí své aktivity. V tomto snažení je samozřejmě nutné pokračovat a nadále hledat nová řešení, jak zaujmout zákazníky těmi produkty, které reprezentují myšlenku firmy. Podrobnější analýze byl v této části podroben trh ruský.

Rusko

Rusko je země, kde rapidně stoupá životní úroveň obyvatel a tím i zájem o západní produkty. Převážnou část ruské ekonomiky tvoří služby, které představují zhruba 60 % podílu na celkovém HDP země. Nevýhodou při vstupu na ruský trh je vysoká korupce spojená s problémy, při proclívání zboží a také zdlouhavé a byrokratické jednání úřadů s touto činností spojených. Uspěť v Rusku s vlastním zbožím není snadné, ale pokud se překonají počáteční problémy, které vstup na trh doprovází, může se zcela jistě jednat o perspektivní území.

Asijský trh

Asie je trhem, kde se skrývá potenciál nejen exportu, ale také rozšíření vlastního působení firmy. Stále relativně levná pracovní síla a zvyšující se kvalita produkce tomuto faktu napomáhají. Mnoha asijským ekonomikám se podařilo celkem obstojně ustát ekonomickou krizi z let 2008 – 2009. Příkladem může být Čína, Indie, či Indonésie a Vietnam. V těchto zemích se v daném období podařilo udržet ekonomický růst v kladných číslech, a u některých dokonce nad hranicí pěti procent růstu.

Významnými hráči na asijském trhu jsou země s označením asijské tygří, respektive jejich nástupci, kterými jsou Malajsie, Indonésie, Thajsko a Vietnam. V těchto zemích dochází k rychlému růstu ekonomiky a celkovému zvyšování životní úrovně. Struktura HDP se začíná podobat vyspělým zemím, kde převažují služby nad průmyslovou výrobou. Avšak u těchto asijských tygrů druhé generace dochází k růstu HDP pomalejším tempem, než tomu bylo u generace první, tedy Jižní Koreji, Tchaj-wanu, Hongkongu a Singapuru. Pro analýzu v této části byly vybrány následující země: Čína, Hongkong a Tchaj-wan, ovšem i ostatní země si zaslouží detailnější prozkoumání pro případnou expanzi.

Čína

Jak je popsáno výše, tak Čína patří k zemím, kterým se podařilo během minulé hospodářské krize generovat růst ekonomiky v rozmezí devíti až desíti procent. Ačkoliv služby tvoří

pouze 43 % čínského HDP, jejich objem stále roste. Čína je přes svůj politický režim velmi otevřeným trhem a pořádají se zde jedny z největších mezinárodních výstav a veletrhů, kde se lze setkat s naprostými novinkami, ale také třeba navázat dobré obchodní vztahy. Západní produkty jsou zde kladně přijímány, bohužel často také velmi rychle zkopírovány. Kvůli rozsáhlosti a nepřehlednosti trhu se zde vyskytují značná rizika podnikání, proto je nutné být ostražitý při uzavírání kontraktů. Export na tento trh může být pozitivním přínosem především ve městech druhého a třetího řádu, kde jsou příznivější podmínky pro vstup na trh.

Hongkong

Hongkong je z mnoha důvodů nejen vhodnou zemí pro export, ale také pro založení vlastního zastoupení (dceřiné společnosti). Strategická poloha, respektive blízkost atraktivních trhů, možnost exportu do celého světa, minimální daňové zatížení díky offshore podnikání a další faktory činí z této destinace nejvhodnější místo pro založení vlastní pobočky. V Hongkongu je vyspělý, liberální trh s vysoce konkurenčním prostředím. Podíl služeb na tvorbě HDP je jedním z nejvyšších na světě (téměř 94 %). Vstup na trh Hongkongu může být dobrou příležitostí, jak oživit zahraniční investice firmy.

Tchaj-wan

Tchaj-wan je zemí, kde je práce pro místní obyvatele na prvním místě v jejich hodnotovém žebříčku. Ekonomika země je závislá především na exportu, který obstarává produkce textilu a elektroniky. Díky spolupráci země s významnými zahraničními investory zde došlo k rapidnímu růstu a přeměně struktury hospodářství. Významnou část HDP tvoří služby, jež dostaly Tchaj-wan na seznam vyspělých zemí. Nevýhodou této ostrovní země je její poloha, kde je pravidelně vystavována letním a podzimním tajfunům, které brzdí rozvoj hospodářství. S rozvojem služeb na tomto trhu se objevuje potenciál vyšší poptávky po kancelářském vybavení. I proto by měl být Tchaj-wan zemí s vyšší prioritou zájmu společnosti.

Trh Severní a Jižní Ameriky

Severní a Jižní Amerika jsou dva rozdílné kontinenty. Hrubý domácí produkt severního kontinentu je téměř jednou tak velký, jako součet HDP zemí Jižní Ameriky. Ovšem i v zemích Jižní Ameriky, potažmo Střední Ameriky, se nachází potenciál rychle rostoucích ekonomik. Ty se svým charakterem podobají asijským zemím označovaným za asijské tygry.

USA

Na spotřebě spojených států je závislá většina světových ekonomik. To je důkazem, že je zde jedna z nejvyšších životních úrovní na světě. Spojené státy jsou sídlem mnoha organizací, které mají globální působnost. Šancí pro tento trh by mohl být fakt, že kvůli slábnoucímu dolaru opouští americké firmy zahraniční pozice a vrací se zpět na kontinent Severní Ameriky. Své úsilí je vhodné soustředit do oblastí, kde jsou dominantním odvětvím služby. Nevýhodou tohoto trhu je jeho rozlehlost, odlišnost státních legislativ a preference domácích firem při výběrovém řízení.

Brazílie

Brazílie je největším státem Jižní Ameriky a její nejznámější města Rio de Janeiro a São Paulo jsou centrem turismu, ale zároveň obchodu. Výrazné sociální rozdíly ve společnosti, především mezi severem a jihem země sráží zemi v jejím rozvoji. Tahounem brazilské ekonomiky je zemědělství a průmysl, který se ovšem potýká s propadem výkonnosti. Brazílie není pouze jedna z nejdražších turistických, ale také exportních destinací. Export na brazilský trh doprovází nepříjemnosti v podobě vysokých celních a přístavních poplatků a jiných byrokratických obtíží. Ty mohou zdržet zboží v přístavech o několik dní déle než je tomu běžné v ostatních zemích. Investice do tohoto trhu může přinést kladné výsledky pouze za předpokladu, že by zde byla vytvořena poptávka, kterou země nedokáže pokrýt z vlastních zdrojů.

Argentina

Argentina je zemí, která má s ekonomickými krizemi celkem časté zkušenosti. V posledních dvou desetiletích ji zasáhly dvě krize, kdy ta první v letech 1999 – 2002 vyústila ve státní bankrot. Druhá krize v letech 2008 – 2009 už neměla na vývoj ekonomiky tak zásadní dopad, ale také zbrzdila do té doby velmi solidní růst tamního hospodářství. V této zemi jsou uplatňovány jedny z nejtvrdějších bariér dovozu a navzdory členství ve WTO dochází ke striktní ochraně domácího trhu. Ta se projevuje v podobě vysokých celních poplatků a daní, které prodražují zboží na trhu. Situace je obdobná, jako v Brazílii, kde se neuvážený vstup na trh může stát nevýhodným.

Trh Austrálie

Austrálie jako součást Commonwealthu je relativně novým územím, které i díky své geografické poloze odolává nepříznivým vlivům okolních ekonomik. Australský trh se řadí

k těm nejstabilnějším na světě. Nevýhodou tohoto kontinentu jsou sucha a záplavy, které brzdí rozvoj tamní ekonomiky. Nevýhodou expanze na australský trh je sílící pozice australského dolaru vůči měnám ostatním. Navzdory těmto negativům se australský trh jeví jako dobrá příležitost pro rozvíjení dalších aktivit společnosti.

6.6 PEST analýza

PEST analýza ukazuje na vnější vlivy, které mohou ovlivnit působení firmy RIM-CZ na trhu kancelářských křesel a židlí. Opět jsou jednotlivé vlivy obodovány podle vážnosti. Stěžejní vlivy mají hodnotu vyšší a naopak. Hodnocení vychází z obecné situace na trhu, předchozích analýz a subjektivního pohledu autora práce.

6.6.1 Politicko - legislativní vlivy

- Chybějící mezinárodní smlouvy o ochraně investic (7)
Absence těchto dokumentů může vystavit investora do situace, kdy v rámci řešení obchodních sporů není s firmou jednáno podle mezinárodních smluv, nebo může docházet k porušování duševního vlastnictví atd. Tento vliv nese poměrně velké riziko, proto má prioritu sedm.
- Bariéry vstupu na zahraniční trhy – mezinárodní politika (cla, kvóty, korupce v zemích dovozu,...), (3)
Firma má možnost vyvarovat se exportu zboží na trhy, kde jsou nastaveny vysoké bariéry vstupu, proto i priorita vážnosti je poměrně nízká.

6.6.2 Ekonomické vlivy

- Apresiasi tuzemské měny vůči zahraničním (především EUR), (9)
Silný kurz domácí měny negativně ovlivňuje cenovou konkurenceschopnost firmy na zahraničních trzích. Dochází k poklesu poptávky a snížení příjmů z prodeje. Jelikož stěžejní odbyt firmy RIM-CZ směřuje za hranice, je tento vliv nezanedbatelným a má prioritu devět.
- Pokles tuzemské i zahraniční poptávky (5)
Pokles poptávky domácích spotřebitelů v roce 2012 je jedním z faktorů, který ovlivňuje negativní výsledky domácí ekonomiky. Na druhou stranu podle prognózy ČNB se tahounem ekonomiky stane vývoz, což nahrává do karet exportně orientovaným firmám. (Dubská, 2013; Holub, 2013, [online]) Pro firmu RIM-CZ je tato

situace pozitivní ve smyslu budoucího exportu a zároveň negativní s ohledem na pozici na domácím trhu, proto má prioritu pět.

- Hospodářská recese (3)

Podle Českého statistického úřadu se HDP státu v roce 2012 pohybovalo, ve všech čtyřech sledovaných obdobích, v mínusových hodnotách, a tím se země dostala do recese. (Dubská, 2013, [online]) Tento fakt ovšem nemá zásadní vliv na chod firmy z důsledku odbytu zboží na zahraničních trzích, kde je situace příznivější, proto má tento vliv nižší prioritu.

6.6.3 Sociálně-kulturní vlivy

- Sociálně-kulturní rozdíly na zahraničních trzích (především Asie), (3)

Každá firma, která se rozhodne rozvíjet své aktivity na zahraničních trzích, musí počítat s odlišností jednotlivých kultur. V případě managementu RIM-CZ, který má dlouholeté zkušenosti se zahraničním obchodem, je tento vliv minimalizován. Zástupci firmy jsou natolik zkušení, že se dokáží přizpůsobit podmínkám na daném trhu. Proto má tento vliv nízkou prioritu na stupni tři.

6.6.4 Technologické vlivy

- Vývoj v oblasti nanotechnologií (7)

Nanotechnologie jsou hitem poslední doby. Ačkoliv výzkum začal již v 50. letech, teprve v dnešní době jsme schopni aplikovat poznatky výzkumu do praxe. Využití nanotechnologií je široké, např. v úpravě povrchů, kdy lze vytvářet pevnější lepené spoje, tenké povlaky, které zajišťují, aby byl daný materiál odolný vůči oděru, nebo aby měl antibakteriální vlastnosti atd. (Vývoj nových materiálů, 2012, [online]) Tento vliv má prioritu sedm, protože zachycení tohoto vlivu může firmě přinést nové možnosti, jak vylepšit své produkty.

7 SWOT ANALÝZA Z VLASTNÍHO POHLEDU

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
S1: Kvalita produktů S2: Záruční a pozáruční servis S3: Široká síť odběratelů S4: Stálý management S5: Zkušenosti s mezinárodním obchodem S6: Ekologické standardy	W1: Slabá marketingová komunikace W2: Slabá pozice na domácím trhu s vlastními výrobky W3: Vysoká cena vlastních produktů W4: Kategorie produktů HEPI W5: Pomalé reakce na změny trhu (výzkum/vývoj)
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
O1: Soustředit export do zemí, kde jsou tahounem ekonomiky služby O2: Vyhledávat obchodní příležitosti v zónách volného obchodu O3: Vyhledávat možnosti v rychle se rozvíjejících zemích O4: Využití potenciálu řady FLEXi O5: Vývoj nové produktové řady	T1: Ztráta velkých odběratelů T2: Příliv polských a asijských dodavatelů na evropský trh T3: Transformace nepřímá konkurence T4: Chráněné zahraniční trhy T5: Dozvuk hospodářské krize 2008 – 2009 a příchod nové T6: Podcenění technologického pokroku a vývoje T7: Platební neschopnost odběratelů

Tab. 4 SWOT analýza z vlastního pohledu (zdroj: vlastní)

SWOT analýza z vlastního pohledu je vyústěním praktické části této práce. Shrnuje ty nejpodstatnější silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. V následujících podkapitolách je tato analýza dále zpracována kauzálním přístupem, který pomáhá odhalit možná využití jednotlivých faktorů navzájem. Jsou zde především popsány:

- Možnosti zapojení silných stránek pro využití příležitostí
- Možnosti odstranění slabých stránek pomocí příležitostí
- Možnosti využití silných stránek pro potlačení hrozeb
- Negativní dopady slabých stránek na možné posílení hrozeb

7.1 Možnosti zapojení silných stránek pro využití příležitostí

S/O	O1	O2	O3	O4	O5	Σ
S1	0	0	1	1	1	3
S2	0	0	0	1	1	2
S3	1	1	1	1	1	5
S4	0	0	0	0	0	0
S5	1	1	1	1	0	4
S6	0	0	0	1	1	2
Σ	2	2	3	5	4	

Tab. 5 Zapojení silných stránek pro využití příležitostí

V oblasti zapojení silných stránek pro využití příležitostí je potřeba se zaměřit zejména na příležitost využití potenciálu řady FLEXi (O4). Tato řada je v současné době vlajkovou lodí firemního portfolia, a je tedy nositelem potenciálu růstu prodeje. Další příležitost, která je podporována silnými stránkami, je vývoj nového produktu (O5). Aby nedošlo k zestárnutí stávající nabídky, je potřeba podporovat tuto příležitost.

Nejsilnějšími faktory, které podporují příležitosti firmy, jsou široká síť odběratelů (S3) a zkušenosti vedení firmy s mezinárodním obchodem (S5).

7.2 Možnosti odstranění slabých stránek pomocí příležitostí

Díky příležitostem jako je využití potenciálu řady FLEXi (O4) a vývoji nové produktové řady (O5) lze posílit špatnou pozici produktové kategorie HEPI (W4), která by mohla být doplněna o starší modely z kategorie FAN, popřípadě RIM. Je ovšem nutné nalézt optimální cenu produktu, která pokryje náklady na výrobu a zároveň uspokojí požadavky zákazníků.

Při odstraňování slabých stránek pomocí příležitostí by bylo vhodné se zaměřit na vývoj nového produktu (O5). Díky nové produktové řadě by bylo možné zaujmout odběratele také na domácím trhu. Podmínkou ovšem musí být snížení nákladů na výrobu, a tím pádem nižší prodejní cena. Pouze stálý vývoj zaručí možnost rychlé reakce na měnící se podmínky na trhu.

W/O	O1	O2	O3	O4	O5	Σ
W1	0	0	0	0	0	0
W2	0	0	0	0	1	1
W3	0	0	0	0	1	1
W4	0	0	0	1	1	2
W5	0	0	0	0	1	1
Σ	0	0	0	1	4	

Tab. 6 Odstranění slabých stránek pomocí příležitostí

7.3 Možnosti využití silných stránek pro potlačení hrozeb

S/T	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	Σ
S1	1	0	1	1	0	0	0	3
S2	1	0	1	0	0	0	0	2
S3	0	1	1	0	0	0	0	2
S4	1	0	0	0	0	1	0	2
S5	1	0	0	1	0	0	1	3
S6	1	0	0	1	0	0	0	2
Σ	5	1	3	3	0	1	1	

Tab. 7 Využití silných stránek pro potlačení hrozeb

Největší hrozbou pro firmu RIM-CZ je ztráta velkých odběratelů (T1). Tuto hrozbu lze potlačit téměř všemi silnými stránkami, čímž lze eliminovat dopad této hrozby. Další hrozbou, kterou lze potlačit pomocí silných stránek, je transformování výroby nepřímé konkurence (T3). Ta může přejít na výrobu kancelářských židlí, a tím zvýšit konkurenci na trhu. Významnou hrozbou je také vstup na chráněné trhy v zahraničí (T4), kde jsou pro importované výrobky nastavovány zvýšené celní a také přístavní poplatky.

Silnými stránkami, které mohou zmírnit, případně potlačit hrozby vycházející ze SWOT analýzy, jsou především kvalitní produkt (S1) a zkušenosti se zahraničním obchodem (S5).

7.4 Negativní dopady slabých stránek na možné posílení hrozeb

W/T	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	Σ
W1	1	0	0	1	0	0	0	2
W2	1	1	1	0	0	0	0	3
W3	1	1	1	0	0	0	1	4
W4	0	1	0	0	0	0	0	1
W5	1	1	1	0	0	1	0	4
Σ	4	4	3	1	0	1	1	

Tab. 8 Dopady slabých stránek na možné posílení hrozeb

Soubor slabých stránek firmy může mít největší negativní dopad na hrozbu ztráty velkých odběratelů (T1) a příchod asijských a polských dodavatelů na evropský trh (T2). Ztráta velkých odběratelů by mohla nastat, pokud by se firmě nepodařilo efektivně komunikovat s odběrateli nebo by přicházely pomalé (opožděné) reakce na změny trhu. Zároveň by mohlo dojít k zaplavení evropského (i českého) trhu lacinými a nekvalitními výrobky z Polska a Asie.

Nej slabšími stránkami v tomto ohledu jsou vysoká cena produktů (W3) a pomalé reakce na změny trhu (výzkum/vývoj), (W5).

Rozdíl mezi interním a externím pohledem na SWOT analýzu firmy

Analýza z pohledu vedení firmy zachycuje veškeré faktory, které vykazují charakter silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb firmy. Je zaměřena na stránku lidských zdrojů, logistiky, organizace práce, obchodu i výroby, přičemž hlavní důraz je kladen na obchodní stránku firmy, což je patrné z přiřazené priority daných faktorů.

Na druhou stranu analýza z vlastního pohledu je vypracována na základě teoretického poznatku, kdy se doporučuje vypracovávat spíše stručnější analýzu z důvodu její čitelnosti a srozumitelnosti. Tato analýza vystihuje soubor stěžejních bodů, které jsou zaměřeny, jak na obchodní stránku společnosti, tak na stránku výroby. Nejstěžejnějším bodem této analýzy je vývoj nové produktové řady a využití potenciálu současné řady FLEXi na mezinárodní úrovni. Nej slabší stránkou zde jsou pomalé reakce na změny trhu, které souvisí s výzkumem a vývojem nových produktů a vysoká cena vlastních produktů, která se ve

firemní analýze vůbec nevyskytuje. V oblasti hrozeb jsou si obě analýzy podobné, kdy největší hrozby vychází ze ztráty hlavních odběratelů a příchodu nové konkurence na evropský trh z Polska a Asie.

Jednoduše lze říct, že SWOT analýza z pohledu firmy se zaměřuje na komplexní chod společnosti, kde nejvyšší prioritu zastávají obchodní faktory. Analýza z vlastního pohledu se více soustředí jak na obchodní, tak na výrobní faktory s důrazem na mezinárodní působení firmy.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

8 STRATEGICKÝ PLÁN ROZVOJE FIRMY

Východiskem pro zpracování projektu strategického rozvoje firmy RIM-CZ jsou jak teoretické poznatky, tak především data získaná z jednotlivých analýz praktické části. Na základě těchto analýz jsou v následujících podkapitolách rozpracovány možnosti budoucích aktivit firmy. Jedná se o možnosti vstupu na jednotlivé trhy, doporučení, jak na těchto trzích rozvíjet obchodní činnost firmy, kterým trhům se raději vyhnout a další možnosti marketingového rozvoje společnosti a jejích produktů.

8.1 Cíle firmy

Pro další rozvoj firmy RIM-CZ v období 2013 – 2016 je nutné stanovit si cíle, kterých chce firma dosáhnout.

Hlavní cíle společnosti:

- Vstup na nové trhy
- Udržet si stávající odběratele
- Posílit pozici na domácím trhu
- Zvýšit marketingové aktivity
- Udržet si kvalitu produktů

Marketingové strategie jsou navrženy tak, aby vedly k dosažení vytyčených cílů. Strategie vychází především ze SWOT analýzy, tedy z reálných možností a příležitostí firmy. Dalšími východisky jsou Porterova pětifaktorová analýza, mapa tržního bojiště pro střední Evropu, PEST analýza a analýza vybraných trhů.

8.2 Vstup na nové trhy

Pokud si firma zvolí jako jeden z hlavních cílů pro období 2013 – 2016, že chce se svými produkty vstoupit na nové trhy, je potřeba být na tuto skutečnost připraven. Návrhy a možná řešení, jak na vybrané trhy vstoupit a rozvíjet zde své aktivity, jsou popsány v následujících podkapitolách.

8.2.1 Evropský trh

Jelikož firma RIM-CZ již řadu let působí na evropském trhu, nezbyvá mnoho zemí, kam by alespoň jednou neputovaly její produkty. Firma zde má mnoho stálých odběratelů, které

je zapotřebí si v první řadě udržet a v druhé je přinutit k většímu odběru zboží. Více o udržení stávajících odběratelů v kapitole 8.3.

Dílčí cíl č. 1: Rozšíření sítě odběratelů pomocí RIM POINT

Aktivita: Do každého města, kde se nachází zástupce s označením RIM POINT dosadit jednoho agenta, který by úzce spolupracoval s provozovatelem pobočky a vyhledával nové odběratele.

Realizace: v období plánu 2013 - 2016

Náklady: provize z prodeje + motivační bonusy pro agenta

Dílčí cíl č. 2: Zvyšovat růst prodeje o min. 7 % ročně

Aktivita: Zvyšovat „tlak“ na dealery a agenty - zintenzivnit obchodní činnost. Motivace pomocí vhodných stimulů (finančních, obchodních slev, společné reklamy atd.)

Realizace: obrat 190 mil. Kč v roce 2013

obrat 205 mil. Kč v roce 2014

obrat 215 mil. Kč v roce 2015

Náklady: spojené s motivací dealerů a agentů, popř. jinou podporou prodeje

Dílčí cíl č. 3: Účast na mezinárodních veletrzích

Aktivita:

1) Účast na veletrhu Orgatec v roce 2014 jako vystavovatel - podpora prodeje na evropském trhu. Veletrh zaměřený na B2B, v loňském roce zde vystavovalo 622 firem z 53 zemí, účast na veletrhu byla okolo 50 tisíc návštěvníků ze 123 zemí světa.

2) Účast na veletrhu SaloneUfficio (Itálie – Miláno) v roce 2015 jako vystavovatel - podpora prodeje na evropském trhu a představení nové produktové řady. Cílené na vlastní design. V roce 2011 zde vystavovalo 170 firem a veletrh navštívilo přes 282 tisíc návštěvníků ze 154 zemí (architekti, projektanti, dekoratéri interiérů, manažeři, velkoobchodníci, specializovaní maloobchodníci a další).

Realizace: Orgatec říjen 2014, SaloneUnifficio duben 2015

Náklady: Orgatec – podle nákladů z roku 2012 ($\pm 20\%$)

SaloneUnifficio – výstavní plocha (cca 210 €/m²) + poplatek za účast na veletrhu (570 €) + ostatní náklady spojené s veletrhy.

Rusko

Rusko bylo vybráno jako jeden z potenciálních trhů, kam by firma RIM-CZ mohla směřovat svůj export. Produkty distribuované na tomto trhu nekorespondují s trendy v oblasti sedacího nábytku. Ovšem tato země má nižší prioritu, než ostatní trhy, zejména ve srovnání s trhy v Asii.

Dílčí cíl č. 4: Příprava vstupu na ruský trh

Aktivita: Průzkum prostředí prostřednictvím účasti na veletrhu The Russian Interior Show (jako návštěvník). Návštěva spojená s monitoringem konkurence, produktů a aktuálních trendů na tomto trhu.

Realizace: květen 2014, 2016

Náklady: (cestovní výdaje + vstup na veletrh cca 50 €) x počet členů

Dílčí cíl č. 5: Monitoring ruského trhu (nabídky, trendy)

Aktivita: Průběžně sledovat internetové servery export.cz popř. konkurenční weby komus.ru, mirey.ru, utfc.ru, chairs.ru atd.

Realizace: neomezeně z vlastních zdrojů

8.2.2 Asijský trh

Asijský trh je dobrým místem pro rozvoj zahraničních aktivit firmy RIM-CZ. Vzhledem k tomu, že velká část komponent pochází právě z tohoto trhu, bylo by vhodné přemýšlet nad založením dceřiné společnosti, kde by tyto díly byly montovány a následně distribuovány na světové trhy.

Dílčí cíl č. 6: Zřízení dceřiné společnosti

Aktivita: Zřídit vlastní montovnu komponentů na území asijského kontinentu pro úsporu nákladů v oblasti distribuce na okolní trhy (dálný východ, Austrálie).

Realizace: v období plánu 2013 – 2016

Dílčí cíl č. 7: Monitoring asijského trhu (nabídky, trendy)

Aktivita: Průběžně sledovat dění na asijských trzích (Čína, Tchaj-wan, J. Korea, Indonésie, Malajsie, Thajsko, Vietnam atd.)

Realizace: neomezeně z vlastních zdrojů

Čína

V Číně jsou rozsáhlé možnosti exportu a navíc se zde koná největší mezinárodní veletrh se zaměřením na kancelářský nábytek. CIFF OFFICE SHOW (China International Furniture Fair) je největší veletrh na světě orientovaný na kancelářský nábytek.

Dílčí cíl č. 8: Vyhledat spolehlivého agenta pro města druhého a třetího řádu

Aktivita: Jedním ze způsobů, jak najít agenta pro daný trh, je registrace na webovém portálu salesagentchina.com , kde lze specifikovat o jaké aktivity má firma zájem, případně zde vyhledat agenta samostatně.

Realizace: v období 2013 - 2016

Náklady: žádné

Dílčí cíl č. 9: Účast na mezinárodním veletrhu CIFF OFFICE SHOW

Aktivita: Účast na veletrhu CIFF OFFICE SHOW v roce 2014 jako vystavovatel – podpora vstupu na asijský trh. V loňském roce zde vystavovalo kolem 790 firem. Veletrh navštívilo mj. kolem 60 tisíc profesionálních návštěvníků zabývajících se výrobou, prodejem a distribucí kancelářského nábytku. Veletrh je dobrou příležitostí, jak

se seznámit s konkurencí na asijském trhu (cca 70 % vystavovatelů je z Asie), ale také příležitost pro nalezení agenta, či distributora.

Realizace: březen 2014

Náklady: Výstavní plocha (190 USD/ m²) + ostatní náklady spojené s veletrhy

Hongkong

Hongkong je zemí, kde ekonomice dominují služby a zároveň je tento sektor stěžejním pro odbyt firmy. Zde může firma využít kvality svých produktů a prosadit myšlenku zdravého sezení.

Dílčí cíl č. 10: Využít potenciálu výrobků RIM

Aktivita: Zvýšenou marketingovou aktivitou a obchodní činností získat více zájemců o „zdravé sezení“. Upřednostnit výrobky řady RIM za účelem vyššího zisku.

- 1) Vytipovat alespoň 100 firem a zaslat originální direct mail s výzvou k reakci. Podle odezvy připravit nové kolo direct mailů v širším měřítku. Viz příloha PII.
- 2) Šíření referencí z již realizovaných projektů na asijském území (WOM).

Realizace: v období 2013 - 2014

Náklady: výroba a distribuce direct mailů

Tchaj-wan

Země se poměrně rychlým tempem přeorientovává z průmyslové výroby na poskytování služeb. To je vhodnou příležitostí, pro šíření aktivit firmy na tomto území.

Dílčí cíl č. 11: Zřídit obchodní zastoupení RIM POINT

Aktivita: Vyhledat spolehlivého partnera v jedné ze čtyř zón volného obchodu. Pomocí tohoto partnera vybudovat zastoupení RIM POINT podle evropského vzoru a šířit produkty po ostrově.

Realizace: v období 2013 - 2016

8.2.3 Americké trhy

Tato podkapitola zahrnuje jak trhy Severní Ameriky, tak Jižní a okrajově také Střední Ameriky. Nejprve vyloučíme trhy, které byly podrobeny analýze v praktické části a nejsou v období tohoto plánu vhodné k přímému vstupu. Těmito trhy jsou především trh Argentiny a Brazílie, které se vyznačují množstvím překážek a bariér vstupu na trh. Především ochranou vlastního prostředí, tj. vysokým celním a daňovým zatížením. Z tohoto důvodu by muselo dojít ke zvýšení konečné ceny produktů, která by nejspíše nezaručila dostatečný objem exportovaného zboží.

Dílčí cíl č. 11: Monitoring amerických trhů

Aktivita: Sledovat významné americké trhy a především ty, které vykazují prvky asijských tygrů, tj. země Tichomořské aliance (Peru, Čile, Kolumbie, Mexiko plus Panama a Ekvádor). Tento společný trh může v budoucnu významně promlouvat do mezinárodní hospodářské situace, a proto se zde může vyskytnout šance na poptávku po produktech firmy. V případě příznivé situace učinit patřičná opatření směřující k podchycení příležitosti na tomto trhu.

Realizace: neomezeně z vlastních zdrojů

Spojené státy americké

Je všeobecně známo, že Amerika je země mnoha možností. V podání USA to platí dvojnásob. Ovšem s přihlédnutím ke značné míře patriotismu a konkurenci je celkem obtížné prosadit své výrobky na tomto trhu.

Dílčí cíl č. 12: Účast na mezinárodním veletrhu NeoCon Chicago

Aktivita: Účast na mezinárodním veletrhu NeoCon Chicago (ve spolupráci se stávajícími odběrateli). Účelem je monitoring konkurence na trhu, vyhledávání strategických partnerů pro budoucí rozvoj firmy na americkém kontinentu, zachycení trendů v oblasti kancelářského nábytku.

Realizace: červen 2013, 2015

Náklady: (cestovní výdaje + vstup na veletrh 25 - 65 \$) x počet členů

8.2.4 Trh Austrálie

Austrálie je velice stabilním trhem, kde každá firma má rovné podmínky pro start svých aktivit. Důležitou vlastností na tomto trhu je kvalita, kterou může firma RIM-CZ poskytnout v podobě svých produktů. Důležitý je také kvalitní a rychlý servis, který by bylo potřeba na tomto kontinentě zajistit.

Dílčí cíl č. 13: Příprava pro zřízení obchodního zastoupení RIM POINT

Aktivita: V první fázi tohoto cíle je vhodné vyhledat dva až tři stálé odběratele a postupným zvyšováním povědomí o firmě na australském kontinentu zahájit přípravu na rozšíření sítě RIM-POINT. Poté, v druhé fázi, by mohlo dojít k nasazení vlastního agenta pro tento trh.

Realizace: od roku 2013

Shrnutí cíle

Vstup na nové trhy se dá přirovnat k běhu na dlouhou trať. Firma musí k této aktivitě přistupovat s maximální obezřetností a nasazením veškerého úsilí. Pokud by tomu tak nemělo být, je lepší případnou investici odložit a znovu důkladně zpracovat strategii vstupu na trh.

Evropský trh je pro firmu RIM-CZ do značné míry zaběhlým trhem, kde je podstatné udržet si stávající odběratele a neustále pro ně vytvářet atraktivní podmínky k dlouhodobé spolupráci (více v kapitole 8.3). Významným milníkem ve vývoji firmy bude vstup na asijský kontinent, kde by firma měla zřídit výrobní a distribuční středisko pro asijský, australský, ale také americký trh. Důvodem pro toto rozhodnutí je úspora nákladů na distribuci, kdy by komponenty vyrobené v Asii musely být dopraveny do ČR, zde smontovány a následně opět distribuovány na vzdálené trhy. Úspora tohoto rozhodnutí je dvojího charakteru, kdy se ušetří jednak na dopravě komponent, tak také na jejich montáži, resp. nákladech na pracovní sílu v asijském závodě. U produktů určených na evropský trh je vhodné zachovat stávající koncepci, kdy jsou komponenty vyrobené v Asii doplněné evropskými a montované v závodě Tlumačov. Výhodou těchto produktů je certifikace evropského výrobku, který je na tomto trhu konkurenční výhodou. V případě amerického a australského trhu je vhodné rozšiřovat síť stávajících odběratelů a budovat image firmy na těchto trzích.

8.3 Udržet stávající odběratele

Jedním z důležitých prvků, jak si udržet loajální odběratele, je možnost nabídnout něco navíc a nekomunikovat s nimi pouze prostřednictvím faktur. Ve vzájemném vztahu s odběrateli je potřeba využívat tzv. Moment of Magic, tedy pozitivní zkušenosti a snažit se eliminovat tzv. Moment of Misery, negativní zkušenosti. Zároveň je vhodné shromažďovat tzv. Big Data – veškeré informace o odběratelích za účelem vytváření Moments of Magic. (Kroupa, 2013, [workshop])

Dílčí cíl č. 14: Udržet stávající odběratele a zvýšit objem odebíraného zboží

Aktivita: Vytvořit seznam stálých a pro firmu nejdůležitějších odběratelů, kterým se bude při významných výročí (např. založení firmy) zasílat direct mail, který bude odběratele informovat o této události s možností speciální nabídky vztahující se k tomuto výročí. V období Vánoc a Nového roku by bylo vhodné přiložit drobný dárek (např. víno), který by nesl logo firmy. Speciální nabídka může obsahovat různé druhy slev, či prodloužení záruky.

Realizace: doba na přípravu 3 – 5 měsíců, první direct mail se speciální nabídkou při výročí založení firmy v roce 2013.

Náklady: (poštovné + výroba tiskovin + dárky) x počet odběratelů

Dílčí cíl č. 15: Vytvořit motivační věrnostní program pro odběratele

Aktivita: Rozčlenit odběratele do třech kategorií (low, middle, high) a pro tyto kategorie stanovit „kvóty“ odběru. Jednotlivé nákupy by se sčítaly a při dosažení stanovené hranice (objemu) by odběratel získal slevu při dalším nákupu, viz tab. 9.

Realizace: od roku 2014

Systém motivačního věrnostního programu pro odběratele			
Objem prodeje Kategorie	Do 50 tis. EUR	Do 100 tis. EUR	Nad 200 tis. EUR
LOW	Sleva 5 %	Sleva 8 %	Sleva 12 %
MIDDLE	Sleva 4 %	Sleva 7 %	Sleva 11 %
HIGH	Sleva 3%	Sleva 6 %	Sleva 10 %

Tab. 9 Systém motivačního věrnostního programu pro odběratele

8.4 Posílit pozici na domácím trhu

Posílení pozice na domácím trhu je spojeno s více aspekty marketingových aktivit firmy. Nejedná se pouze o aktivity spojené s produktem a cenou, ale také jeho distribucí a propagací (viz kapitola 8.5).

Dílčí cíl č. 16: Posílit řadu HEPI na webových stránkách hepioffice.cz

Aktivita: Zařadit mezi produkty řady HEPI vybrané (starší) modely z řad FAN, popř. RIM a zvýraznit jejich kvalitativní přednosti, před produkty HEPI. U těchto produktů by bylo nutné snížit marži pro vyšší atraktivitu na domácím trhu.

Realizace: období 2013 - 2016

Náklady: spojené se ztrátou z marže

8.5 Zvýšit marketingové aktivity

Pro dosažení ještě lepších výsledků, než firma vykazuje v současné době, by bylo vhodné zvýšit aktivity spojené s propagací firmy samotné a jejich produktů.

Dílčí cíl č. 17: Zvýšit aktivitu na sociálních sítích

Aktivita:

- 1) Remarketing stávajícího Facebook profilu Rim-cz - spustit PPC kampaň, designová úprava, nové záložky a správa profilu. Cíl: 800 fanoušků za 3 měsíce.

- 2) Založení profilu na Twitter.com za účelem komunikace převážně se zahraničními followers.
- 3) Založení profilu na Pinterest.com za účelem vizuální komunikace designových produktů firmy.

Realizace: podzim 2013

Náklady: Facebook – 3 měsíce PPC kampaň: 10 000 Kč

remarketin (grafická úprava, záložky): 12 000 Kč

Twitter – nová grafika do 2000 Kč

Pinterest – zdarma

Dílčí cíl č. 18: Aktualizace, redesign webu

Aktivita:

- 1) Nákup domény rimcz.com, pro efektivnější vyhledávání firemních stránek ze zahraničí.
- 2) Přesměrovat stávající web (rim.cz) na doménu rimcz.com.
- 3) Redesign webu jako stěžejního multimediálního komunikačního prostředku.

Realizace: podzim 2013 – jaro 2014

Náklady: doména rimcz.com od 199 Kč/rok

redesign webu do 50 000 Kč

Dílčí cíl č. 19: Účast na on-line veletrhu expo21XX.com

Aktivita: EXPO21XX je on-line veletrh, kde je několik možností prezentace firmy. Od nejjednoduššího typu prezentace formou banneru po vytvoření vlastního profilu v dané sekci veletrhu. Zde lze prezentovat své produkty, uvádět aplikace, videa atd. Jedná se o nový druh sociální sítě zaměřené na B2B. Firma si zde zakoupí výstavní prostor v oblasti kancelářského nábytku, v e-hale sezení. Princip funguje obdobně, jak tomu je na reálných veletrzích, kde si firma podle vlastních možností zakoupí výstavní plochu, na které prezentuje své produkty. Výhodou tohoto on-line veletrhu je jeho časová neomezenost a přehlednost konkurence. Přehled v příloze PIV.

Realizace: jaro 2014

Náklady: Stánek typ 1: 60 €/rok

Stánek typ 2: 650 €/rok

Stánek typ 3: 2500 €/rok

Jednotlivé dílčí cíle by měly na sebe navazovat a být obsahově propojené. Finální podoba webových stránek a vzhledu sociálních sítí by měla být připravena před vstupem na on-line veletrh expo21xx.com.

8.6 Udržet si kvalitu produktů

Je zapotřebí nadále udržovat a rozvíjet vysoce nastavenou úroveň kvality produktů. Toho firma dosáhne například tím, že se zapojí do výzkumu nových materiálů, které lze následně aplikovat do výroby, nebo se nechá inspirovat u mladé generace návrhářů.

Dílčí cíl č. 20: Seznámit se s možnostmi využití nanotechnologií

Aktivita: Průběžně sledovat výsledky výzkumného centra Fakulty technologické UTB ve Zlíně, popř. vědecko-výzkumného centra CEITEC v Brně. Podpořit výzkum v oblasti nanotechnologií formou spolupráce.

Realizace: od roku 2014

Náklady: podle rozsahu spolupráce

Dílčí cíl č. 21: Příležitosti pro mladé designéry

Aktivita: Vytvářet příležitosti pro designéry UTB ve Zlíně formou soutěží, bakalářských/diplomových stáží za účelem získání nového pohledu na design výrobků.

Realizace: od zimního semestru 2013

Náklady: odměny pro vhodné návrhy do 10 000 Kč

ZÁVĚR

Možností jak pojmout proces plánování je mnoho. V praxi se lze setkat se strategickými plány vypracovanými na několika listech svázaných do kroužkové vazby anebo s rozsáhlými elaboráty, které představují detailní informace o tom, co má firma udělat ve vymezeném období. Tato práce je mediánem mezi těmito dvěma variantami. Vznikla jednak pro účely naplnění akademické práce, tak pro potřeby firmy RIM-CZ jako sekundární pohled „nezávislého“ autora na možnosti strategického plánování rozvoje firmy v období let 2013 – 2016.

Cílem práce bylo přijít s novým, originálním, řešením strategického marketingového plánu, respektive přinést nový pohled na možný rozvoj firmy především na zahraničních trzích. Práce ovšem také zahrnuje i jiné oblasti podnikání, které lze pomocí stanovených cílů a jejich řešení využít pro účely strategického rozvoje firmy.

V první - teoretické části jsem zpracoval poznatky z odborné literatury, vztahující se k tématu strategického marketingového plánování. Informace získané během zpracování této části se mi staly dobrým podkladem pro vypracování praktické části.

Zde jsem zaznamenal řadu analýz nezbytných k poznání interního a externího prostředí firmy RIM-CZ. Jako první jsem uvedl interní analýzu, která obsahuje informace vztahující se k oboru podnikání firmy a také SWOT analýzu z pohledu firmy, což je pro společnost RIM-CZ stěžejním dokumentem při sestavování marketingového plánu. Dále jsem vypracoval Porterovu analýzu konkurenčních sil a mapu tržního bojiště pro střední Evropu se zaměřením na záruční lhůtu různých tříd produktů. Dalším bodem této části byla analýza vybraných trhů, které mohou být potenciálními příležitostmi pro rozvíjení aktivit firmy. Analýza shromažďuje teritoriální a ekonomické informace z trhu, marketingové požadavky, základní podmínky pro vstup na trh včetně rizik a problémů spojených se vstupem firmy na dané území. Pro doplnění externí analýzy podniku jsem vypracoval PEST analýzu, která ukazuje na vnější vlivy působící na podnik. Závěrem praktické části je SWOT analýza z vlastního pohledu, kde jsem vymezil ty nejpodstatnější body vycházející z předešlých analýz. SWOT analýza je dále zpracována kauzálním přístupem do čtyř tabulek, pro přehledné využití jednotlivých faktorů navzájem.

V poslední - projektové části jsem se zaměřil na zpracování strategického plánu rozvoje firmy. Ten vymezuje pět hlavních cílů vycházejících zejména ze SWOT analýzy z vlastního pohledu. Tyto hlavní cíle jsou rozpracovány do dílčích cílů, které vymezují, co je mož-

né udělat, jaká činnost je pro splnění dílčího cíle nutná a na kdy je tato aktivita naplánována. Nákladová stránka aktivit je vyčíslena pouze tam, kde bylo možné získat potřebné informace. Veškerá doporučení a návrhy činností se opírají o předešlé části a také o vlastní pohled autora. Doporučení a návrhy jsou flexibilní a tak je možné v daném období manipulovat jak s termíny realizace, tak se samotnými návrhy, které mnohdy vyžadují detailnější prostudování a úpravu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ELLIS, Nick. *Business-to-business marketing: relationships, networks and strategies*. Oxford: Oxford University Press, c2011, xxvii, 351 p. ISBN 01-995-5168-5.
2. FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky: analýza, plánování, realizace a kontrola*. 1. vyd. Brno: Edika, 2012, 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0.
3. FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 2005, vi, 149 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0790-6.
4. HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, xix, 170 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.
5. HOLMAN, Robert. *Mikroekonomie: středně pokročilý kurs*. 2. akt. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, xvi, 592 s. ISBN 978-80-7179-862-0.
6. HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
7. KINCL, Jan. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 172 s. ISBN 80-868-5102-8.
8. KNIGHT, Peter. *Vysoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 143 s. ISBN 978-802-4719-993.
9. KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. 3., upr. a dopl. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1997, xxvii, 789, [7] s. ISBN 80-856-0508-2.
10. KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
11. MCDONALD, Malcolm. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.
12. SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005, 340 s. ISBN 80-868-9848-2.
13. TROMMSDORFF, Volker a Fee STEINHOFF. *Marketing inovací*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, xviii, 291 s. ISBN 978-80-7400-092-8.
14. WESTWOOD, John. *Jak sestavit marketingový plán Přel. J. Vejdělek*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 117 s. ISBN 80-716-9542-4.

INTERNETOVÉ ZDROJE

1. RIM-CZ, spol. s r. o. *Rim.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-04-01]. Dostupné z: <http://www.rim.cz/>
2. *Adaptic* [online]. 2013 [cit. 2013-01-29]. Dostupné z: <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/b2g/>

3. Obchodování se zbožím v EU. *BusinessInfo.cz* [online]. 2011 [cit. 2013-03-19]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/obchodovani-se-zbozim-v-eu-3938.html#!>
4. Teritoriální informace: Souhrnná teritoriální informace - Rusko. *Export.cz: svět v kostce* [online]. 2007, 2012 [cit. 2013-03-19]. Dostupné z: <http://www.export.cz/exportcz/Teritori%C3%A1ln%C3%ADinformaceDB/Detailinformacest%C3%A1tuDB/tabid/91/Default.aspx?GROUP=1&CNTR=29>
5. Teritoriální informace: Souhrnná teritoriální informace - Čína. *Export.cz* [online]. 2007, 2012 [cit. 2013-03-19]. Dostupné z: <http://www.export.cz/exportcz/Teritori%C3%A1ln%C3%ADinformaceDB/Detailinformacest%C3%A1tuDB/tabid/91/Default.aspx?GROUP=9&CNTR=5>
6. Asijští tygři. JAYNAK. Ja-e-nna [online]. 2009 [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: http://ja-e-nna.blogspot.cz/2009/01/asijt-tygi_02.html
7. World Development Indicators. THE WORLD BANK. *World DataBank* [online]. 2013 [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: <http://databank.worldbank.org/data/views/reports/tableview.aspx?isshared=true&ispopular=series&pid=1>
8. National Income. *Census and Statistics Department* [online]. 2005, 2013 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.censtatd.gov.hk/hkstat/sub/sp250.jsp?subjectID=25&tableID=030&ID=0&productType=8>
9. Offshore centrum: Ráj pro vaše podnikání?. KALABIS, Zbyněk. *Měšec.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/offshore-centrum-raj-pro-vase-podnikani/>
10. Offshore jurisdikce - Hongkong. AKONT®. *Akont.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.akont.cz/cz/offshore-jurisdikce-hongkong>
11. Teritoriální informace: Souhrnná teritoriální informace - Hongkong (Čína). *Export.cz* [online]. 2007, 2012 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: http://www.export.cz/exportcz/Teritori%C3%A1ln%C3%ADinformaceDB/tabid/90/Default.aspx?id_zeme=92
12. Teritoriální informace: Souhrnná teritoriální informace - Tchaj-wan (Čína). *Export.cz* [online]. 2007, 2013 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: http://www.export.cz/exportcz/Teritori%C3%A1ln%C3%ADinformaceDB/tabid/90/Default.aspx?id_zeme=92
13. Tygři Tichomořské aliance mezi sebou zruší víza. In: *Ceskatelevize.cz* [online]. 2011 [cit. 2013-03-26]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/155802-tygri-tichomorske-aliance-mezi-sebou-zrusi-viza/>
14. Peru, Mexiko, Chile a Kolumbie chtějí překonat Mercosur. In: *Ceskatelevize.cz* [online]. 2011 [cit. 2013-03-26]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/122568-peru-mexiko-chile-a-kolumbie-chteji-prekonat-mercotur/>
15. USA. SIDD. *Zemepis.net* [online]. 2006 [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: <http://www.zemepis.net/zeme-usa>

16. About Barack Obama. ORGANIZING FOR ACTION. *Barackobama.com* [online]. 2013 [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: <http://www.barackobama.com/about/barack-obama?source=footer-nav>
17. Teritoriální informace: Souhrnná teritoriální informace - Spojené státy americké. *Export.cz* [online]. 2007, 2012 [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: <http://www.export.cz/exportcz/Teritori%C3%A1ln%C3%ADinformace/tabid/90/Default.aspx>
18. Státy Jižní Ameriky. DAUBNER. *Kompas.estranky.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-03-25]. Dostupné z: <http://www.kompas.estranky.cz/clanky/ucebnice-zemepisu/staty-jizni-ameriky-petr-daubner.html>
19. Teritoriální informace: Souhrnná teritoriální informace - Argentina. *Export.cz* [online]. 2007, 2012 [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: http://www.export.cz/exportcz/Teritori%C3%A1ln%C3%ADinformaceDB/tabid/90/Default.aspx?id_zeme=3
20. Je státní bankrot konec světa?. TŮMA, Aleš. *Finmag.cz* [online]. 2010 [cit. 2013-03-26]. Dostupné z: <http://www.finmag.cz/cs/finmag/ekonomika/je-statni-bankrot-konec-sveta/>
21. Články o Austrálii. *Austrálie-online.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: <http://www.australie-online.cz/index.php/administrativni-usporadani-zeme>
22. Teritoriální informace: Souhrnná teritoriální informace - Austrálie. *Export.cz* [online]. 2007, 2012 [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: http://www.export.cz/exportcz/Teritori%C3%A1ln%C3%ADinformaceDB/tabid/90/Default.aspx?id_zeme=40
23. Vývoj ekonomiky České republiky v roce 2012. DUBSKÁ, Drahomíra. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Czso.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/publ/1109-12-q4_2012
24. Nízká spotřeba podrží ekonomiku pod vodou. HOLUB, Tomáš. ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Cnb.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/clanky_rozhovory/media_2013/cl_13_130214_holub_ekonom.html
25. Vývoj nových materiálů s využitím nanotechnologií. In: *Ec.europa.eu* [online]. 2012 [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/regional_policy/projects/stories/details_new.cfm?pay=CZ&the=45&sto=2643&lan=2®ion=ALL&obj=ALL&per=2&defL=EN

AKADEMICKÉ PRÁCE

1. HOTMAR, Michal. *Analýza konkurenčního prostředí firmy RIM-CZ, spol. s r. o.* Zlín, 2011. Dostupné z: <http://1url.cz/Ai5q>. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky.

PŘEDNÁŠKY A WORKSHOPY

1. KROUPA, Michal. *Big data a trendy v marketingu služeb.* [workshop]. Zlín: UTB, 2. dubna 2013.

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Strategické úkoly marketingu inovací (Trommsdorff, Steinhoff, 2009).....	19
Tab. 2 Matice růstu podniku (Světlík 2005).....	26
Tab. 3 Mapa tržního bojiště RIM-CZ	41
Tab. 4 SWOT analýza z vlastního pohledu (zdroj: vlastní).....	73
Tab. 5 Zapojení silných stránek pro využití příležitostí	74
Tab. 6 Odstranění slabých stránek pomocí příležitostí.....	75
Tab. 7 Využití silných stránek pro potlačení hrozeb	75
Tab. 8 Dopady slabých stránek na možné posílení hrozeb.....	76
Tab. 9 Systém motivačního věrnostního programu pro odběratele	87

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj HDP v Ruské federaci v letech 2003 - 2011	43
Graf 2 Vývoj HDP vybraných zemí Asie v letech 2003 – 2011(I).....	46
Graf 3 Vývoj HDP vybraných zemí Asie v letech 2003 – 2011 (II)	47
Graf 4 Vývoj HDP v Číně v letech 2003 - 2011	48
Graf 5 Vývoj HDP Hongkongu v letech 2003 – 2011	51
Graf 6 Vývoj HDP Tchaj-wanu v letech 2003 - 2011	54
Graf 7 Vývoj HDP vybraných zemí Severní a Jižní Ameriky v letech 2003 - 2011 (I).....	56
Graf 8 Vývoj HDP vybraných zemí Severní a Jižní Ameriky v letech 2003 - 2011 (II)	57
Graf 9 Vývoj HDP USA v letech 2003 – 2011.....	58
Graf 10 Vývoj HDP Brazílie v letech 2003 - 2011.....	61
Graf 11 Vývoj HDP Argentiny v letech 2003 - 2011	64
Graf 12 Vývoj HDP Austrálie v letech 2003 - 2011.....	66

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Časové vymezení B2B marketingu (Ellis, 2011)	15
Obr. 2 Proces strategického marketingového plánování (McDonald, 2012).....	22
Obr. 3 Logo RIM-CZ.....	31
Obr. 4 Mapa distribuce	42

SEZNAM PŘÍLOH

P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA RIM-CZ, SPOL. S R. O.

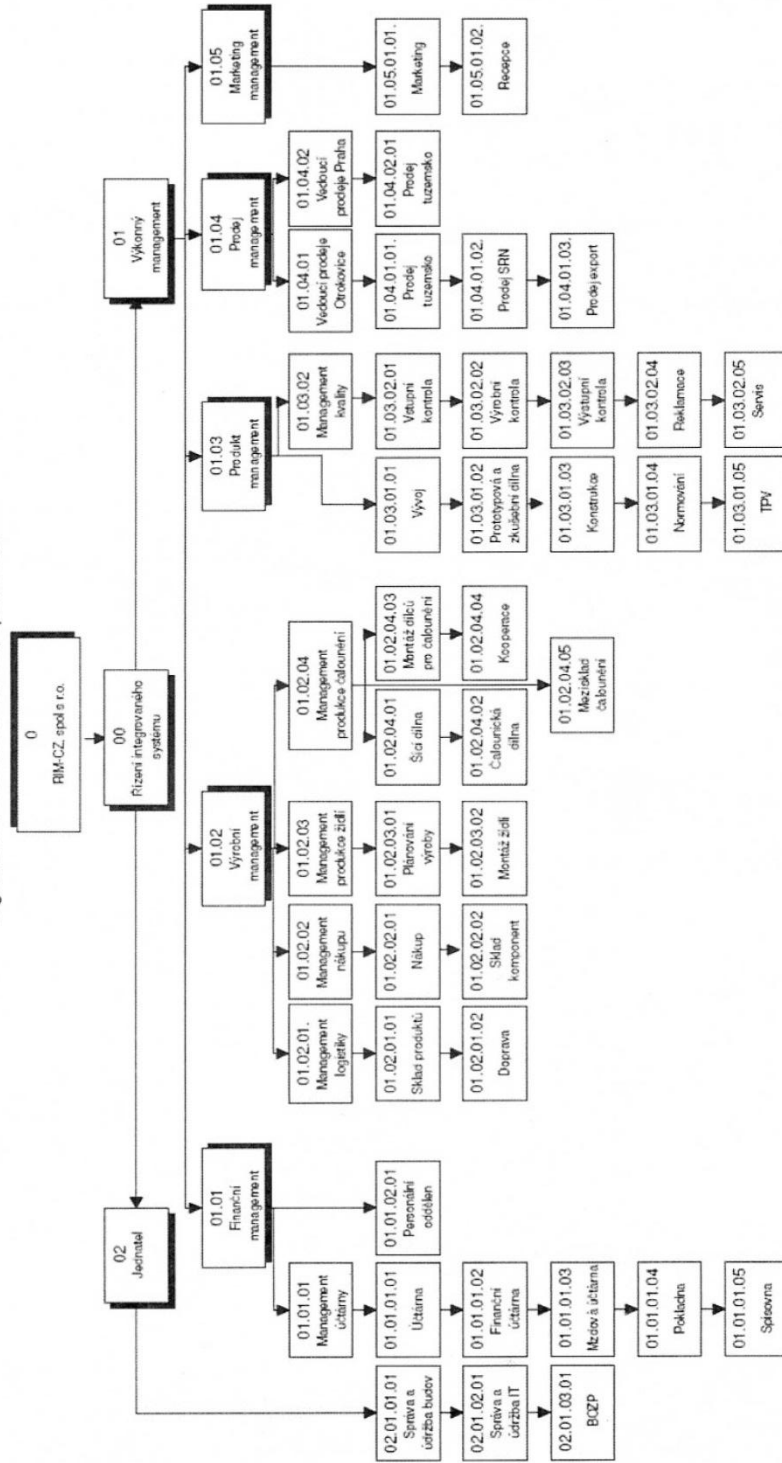
P II: OFFSHORE JURISDIKCE – HONGKONG

P III: DIRECT MAIL

P IV: EXPO21XX.COM

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA RIM-CZ, SPOL. S R. O.

Organizační struktura RIM-CZ, spol. s r. o.



PŘÍLOHA P II: OFFSHORE JURISDIKCE – HONGKONG

Offshore jurisdikce – Hongkong	
Zákon	Companies Ordinance (Cap. 32)
Typ společnosti vhodný pro mezinárodní transakce	Private limited company (Ltd.)
Zdanění zahraničních příjmů takové společnosti	Ne
Minimální počet jednatelů	1
Minimální počet akcionářů	1
Přípustnost akcií na majitele	Ne
Standardní akciový kapitál	1 000 HK\$ (cca 129 USD)
Požadován registrační agent / sídlo	ano / ano
Požadován místní tajemník společnosti	ano – rezident
Požadováno podání daňového přiznání	Ano
Požadováno auditované účetnictví	Ano
Požadována místní valná hromada	Ne
Minimální roční paušální poplatek státu	2 250 HK\$ (cca 300 USD)

(Offshore jurisdikce, 2013, [online])

PŘÍLOHA P III: DIRECT MAIL

Klasických direct mailů je v dnešní době nespočet, a to jak těch elektronických, tak těch tištěných. Velká část z nich ale končí v koši, jsou to jen další papíry, další spamy. Proto je třeba upoutat na první pohled. Alespoň přimět k přečtení. Navrhuji zde 2 typy direct mailů, které by mohly zaujmou, protože jsou v něčem jiné, než ty ostatní. I když budou nákladnější na výrobu, alespoň neskončí v koši, ještě než si je někdo prohlédne.

Direct mail č. 1: - 3D kancelář

Tento direct mail bude poslaný v klasické poštovní krabici (velikost cca 30 x 10 x 20 cm), označené speciálním razítkem (typu křehké zboží). To, že adresát dostane krabici a ne pouhou poštovní obálku, by jej mělo přimět k tomu, aby ji nevyhodil, ale aby se do ní podíval. Když krabici otevře, jako by otevřel střechu kanceláře – vidí čistou designovou kancelář a uprostřed ní židli od společnosti RIM-CZ. To vše 3D složené z papíru.

Zásilka bude vybavena také speciálním „šuplíkem“ ve spodní části, který bude obsahovat katalog společnosti RIM-CZ a také adresný direct mail s přímou výzvou na adresáta.



Direct mail č. 2: Augmentová realita

U tohoto direct mailu se spoléhá na fakt, že téměř každý Asiat s průměrnými a vyššími příjmy má chytrý telefon nebo dokonce i tablet. Proto by se využilo speciální zásilky, která by byla vizuálně ztvárněná jako tablet, na jehož displeji je krásná designová kancelář se židlemi RIM-CZ. Po rozbalení by v zásilce adresát našel adresný direct mail a také speciální prospekty s návodem, kde a jak si stáhnout aplikaci potřebnou k zobrazení augmento-

vé reality. Když by kancelář, ztvárněnou na prospektech pomocí aplikace naskenoval i s potřebným kódem do svého mobilu či tabletu, viděl by v něm jakoby reálnou 3D židli (podobně, jako níže na obrázku s autem). Díky aplikaci by v ní navíc mohl měnit barvy potahů a nastavení příslušenství. Díky interaktivním textům by se adresát dozvěděl o těchto produktech veškeré potřebné informace.

Podle počtu stažení aplikace, by firma měla přehled o tom, kolik adresátů si direct mail prohlédlo.



Skutečnost – reklamní materiál



Rozšířená realita – pohled z mobilního telefonu či tabletu

PŘÍLOHA P IV: EXPO21XX.COM



Stand Type 1
 "Stand Type 1" offers the possibility to display your company profile and contact details.

- Company profile
- Contact details



Stand Type 2
 "Stand Type 2" offers the possibility to display your product line up and contact details.

- Product line up
- Offer profile
- Company profile
- Contact details



Stand Type 3
 "Stand Type 3" offers the possibility to display your product line up and applications and applications in various conditions.

- Applications
- Offer profile
- Company profile
- Contact details

