

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
DEPARTMENT OF ECONOMICS

MARKETINGOVÝ VÝZKUM

DIPLOMOVÁ PRÁCE

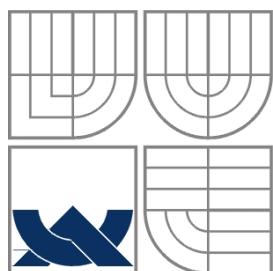
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

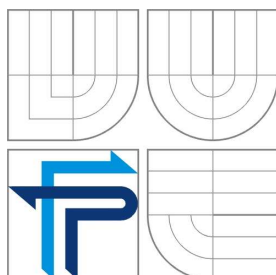
AUTHOR

MICHAELA SKOPALOVÁ, BA

BRNO 2007



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
DEPARTMENT OF ECONOMICS

MARKETINGOVÝ VÝZKUM MARKETING RESEARCH

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

MICHAELA SKOPALOVÁ, BA

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. IVETA ŠIMBEROVÁ, Ph.D.

BRNO 2007

LICENČNÍ SMLOUVA POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Michaela S k o p a l o v á, BA
Bytem: Kojetická 1206/12, 277 11 Neratovice
Narozen/a (datum a místo): 14. 4. 1982, Ústí nad Orlicí

(dále jen „autor“)

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská
se sídlem Kolejní 2906/4, 612 00 Brno
jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:
Doc. Ing. Alena K o c m a n o v á, Ph.D., ředitelka Ústavu ekonomiky
(dále jen „nabyvatel“)

Čl. 1

Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- disertační práce
 - diplomová práce
 - bakalářská práce
 - jiná práce, jejíž druh je specifikován jako
- (dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP: Marketingový výzkum
Vedoucí/ školitel VŠKP: PhDr. Iveta Š i m b e r o v á, Ph.D.
Ústav: Ústav ekonomiky
Datum obhajoby VŠKP: červen 2007

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v*:

- tištěné formě – počet exemplářů 1
- elektronické formě – počet exemplářů 1

* hodící se zaškrtněte

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2

Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
 - ihned po uzavření této smlouvy
 - 1 rok po uzavření této smlouvy
 - 3 roky po uzavření této smlouvy
 - 5 let po uzavření této smlouvy
 - 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/ 1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3

Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne:

.....
Nabyvatel

.....
Autor

Anotace

Předmětem této diplomové práce je analýza čínského trhu v sektoru otopných těles se záměrem zhodnotit možnost vstupu českého podniku na tento obtížný trh. Na začátku práce jsou shrnuta základní teoretická východiska, která tvoří podklad marketingové analýzy. V praktické části je nejprve zanalyzováno postavení podniku na českém trhu a též byla vyhotovena interní analýza podniku. Poté následuje zahraniční marketingová analýza, ve které jsou hodnoceny jednotlivé proměnné, které mohou ovlivnit případné úspěšné působení podniku na čínském trhu. V této sekci jsou též popsány základní podmínky pro podnikání na tomto trhu. Na základě poznatků z analýzy jsou formulovány výstupy, které tvoří doporučení podniku ohledně otázky zda se na čínském trhu etablovat či ne.

Annotation

This thesis presents analyse of chinese market in segment of heating body with object evaluate possibility to enter on this difficult market from czech company. At beginning of thesis are drawing up basic theoretic data which constituting base of market research. In the first the practical part appreciates position of company on the czech market and also inside analyse was made out. Individual variables, which could influence successfully activity on chinese market are revaluation in the part of foreign's marketing research . Basic articles for business on chinese market are set out in this partition. The pieces of knowledge which create recommendation for company from the question if the company have establisht or not, formulated on the basic of finding marketing research.

Klíčová slova

marketingový výzkum, primární informace, sekundární informace, výzkum od stolu, terénní výzkum, SWOT analýza, matice General Electric, matice Barksdale a Harris

Keywords

marketing research, primary information, secondary information, desk research, field research, SWOT analyse, matrix General Electric, matrix Barksdale and Harris

Bibliografická citace

SKOPALOVÁ, M. *Marketingový výzkum*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2006. 88 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně pod vedením PhDr. Ivety Šimberové, Ph.D. a uvedla v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

V Brně dne 21. května 2007

Podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala PhDr Ivetě Šemberové, Ph.D. za její čas, který mi věnovala a též za cenné připomínky a odborné rady, jimiž přispěla k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji Ing. Miloslavu Souškovi za poskytnuté informace a konstruktivní debaty, které rozšířily mé znalosti. V neposlední řadě bych ráda poděkovala za tolik potřebnou podporu, které se mi dostalo od mé rodiny i kolegů v zaměstnání.

OBSAH

ÚVOD.....	12
1. VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ.....	14
1.1 Hlavní a dílčí cíle	14
1.2 Zdrojová data	14
1.3 Metody a postupy řešení.....	15
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	16
2.1 Proces marketingového výzkumu.....	17
2.2 Metody marketingového výzkumu	19
2.3 Oblasti a metody marketingového výzkumu	21
2.3.1 Obecné okolí	21
2.3.2 Oborové okolí.....	22
2.3.3 Interní okolí.....	22
3. PRŮZKUM V RÁMCI PODNIKU A NA ČESKÉM TRHU.....	33
3.1 Obecné okolí.....	33
3.1.1 Sociální faktory.....	33
3.1.2 Legislativní faktory.....	35
3.1.3 Ekonomické faktory.....	36
3.1.4 Politické faktory.....	39
3.1.5 Technologické faktory.....	39
3.1.6 Ekologické faktory.....	39
3.2 Oborové okolí (tuzemský trh).....	41
3.3 Interní analýza podniku	45
3.3.1 Obecné informace o podniku	45
3.3.2 Lidské zdroje	46
3.3.3 Produkty, služby a výroba.....	49
3.3.4 Finanční situace	52
3.3.5 Obchod, marketing, exportní oddělení.....	53
3.4 Vyhodnocení zjištěných dat.....	57
3.5 Doporučení podniku	59
4. PRŮZKUM ZAHRANIČNÍHO TRHU.....	60
4.1 Obecné informace o trhu	60
4.1.1 Makroekonomické ukazatele.....	60
4.1.2 Daňový systém a poplatky pro zahraniční podnik	63
4.1.3 Ochrana čínského trhu.....	64
4.2 Oborové okolí na zahraničním trhu	64
4.2.1 Výzkum konkurence	68
4.3 Potenciál cílového trhu.....	70
4.4 Možná rizika trhu	70
4.5 Náležitě kroky při vstupu na trh	71
4.5.1 Právní kroky vstupu na trh.....	71
4.6.2 Marketingové kroky vstupu na trh.....	75
4.7 Vyhodnocení zjištěných dat.....	75
5. SOUHRNNÉ ZHODNOCENÍ INTERNÍ I MARKETINGOVÉ ANALÝZY.....	80
6. ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ.....	81
7. ZÁVĚR.....	83
8. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	84
SEZNAM GRAFŮ	86
SEZNAM OBRÁZKŮ	86
SEZNAM SCHÉMÁT	86

SEZNAM TABULEK	86
SEZNAM PŘÍLOH	88
PŘÍLOHA Č. 1 - SMLUVNÍ ZÁKLADNA ČR S ČLR	
PŘÍLOHA Č. 2 - VZOR DOTAZNÍKU PRO ZAMĚSTNANCE SPOLEČNOSTI	
PŘÍLOHA Č. 3 - VZOR DOTAZNÍKU PRO ČÍNSKÉHO SPOTŘEBITELE	
PŘÍLOHA Č. 4 - PRODUKTOVÉ PORTFOLIO	

Úvod

Se vzrůstající mírou globalizace, která se projevuje na všech trzích vzrůstá i potřeba důkladného marketingového průzkumu, jehož obsah se v důsledku celosvětové provázanosti stále rozšiřuje.

V této silně konkurenční době je třeba plně pochopit přání zákazníků a to dříve než konkurence. Zkrátka být ve správný čas s produktem plnicí v maximální míře požadavky spotřebitelů na správném místě dříve než konkurence. K zodpovězení těchto otázek firmě poslouží marketingový výzkum. Z výše uvedeného vyplývá, že marketingový výzkum by měl neodmyslitelně patřit k podniku dnešní doby, neboť představuje východiska pro marketingové činnosti podniku.

Motto: Každé zboží má svého zákazníka. Schopnost vychovat si svého zákazníka je pak nejprestižnější disciplína obchodu. Volba tématu marketingové analýzy Čínské lidové republiky je právě takovouto výzvou.

Jelikož se tržní hranice stírají a český trh se stává pro řadu podniků malým je třeba zaměřit svou pozornost na zahraniční trhy, ovšem před vstupem na tento nově vytipovaný trh je též třeba vyhotovit marketingový výzkum, což je předmětem předkládané diplomové práce.

Nejprve shrnu nejnovější důležité teoretické poznatky týkající se marketingového výzkumu. Zde uvedu postup tvorby mezinárodního marketingového výzkumu. Jedním z cílů práce je tedy systematický popis teoretických východisek a procesů v této oblasti a vymezení jeho významu pro marketingovou činnost podniku. V rámci této části rozeberu komplexní proces výzkumu - od přípravné etapy přes metody sběru primárních i sekundárních informací až po analýzu informací a prezentaci výsledků, včetně spolupráce s marketingovými agenturami a státními institucemi při proniknutí na zahraniční trh.

Poté bude následovat popis praktických výstupů marketingové analýzy zvoleného podniku, který se rozhodl pro export do teritoria Čínské lidové republiky. Jedná se o dynamicky se rozvíjející společnost, která rychle saturuje potřebu českého trhu a ten se stal pro jeho potřeby

příliš malým, čímž vznikla potřeba vyhotovit marketingový výzkum zvoleného zahraničního teritoria.

Praktická část je rozčleněna do dvou částí. Při zpracování praktické části diplomové práce jsem pro získání potřebných dat využila analýzy dokumentů a empirického výzkumu. Z technik empirického výzkumu jsou využita individuální osobní rozhovory, strukturované rozhovory a poznatky zaměstnanců zastupitelského úřadu v Pekingu.

V prvním oddíle praktického výstupu diplomové práce je hodnoceno postavení podniku na českém trhu a interní analýza podniku. Interní analýza bude zaměřena především na možnosti a schopnosti podniku proniknout na takto vzdálený zahraniční trh.

Druhý oddíl se týká marketingového výzkumu zamýšleného trhu. Jelikož se nejedná pouze o průzkum zaměřený na konkurenci, zákazníky a vývoj na zahraničním trhu, ale o marketingový výzkum sloužící k podchycení informací o vstupu na trh, jsou podrobně řešeny i bariéry vstupu na trh.

Materiál diplomové práce bude sloužit podniku jako podklad pro rozhodnutí o případném vstupu se svými podnikovými aktivitami na nový trh, jež se výrazně odlišuje od dosavadních zkušeností firmy se zahraničními trhy, tudíž je důležitým segmentem práce i zmapování povinných kroků při vstupu nové firmy na daný trh. Tento návod je dvojího charakteru. První je z hlediska právních, správních a finančních povinností, jež se váží na možnost expanze na nově zvolený trh, včetně časového faktoru. Druhý se týká doporučení ohledně marketingových náležitostí. Tuto oblast jsem zařadila z důvodu nutnosti zvážení všech možných proměnných, které vstupují do finálního rozhodnutí.

Cílovým výstupem jsou konkrétní doporučení podniku opírající se o obě části analýzy včetně zvážení všech proměnných (např. rozdílná mentalita spotřebitele, rozdílné prvky obchodního jednání, jiné preference a váhy při rozhodování o nákupu, atp.), které nelze jednoznačně změřit, ale výrazně ovlivňují působení podniku v daném teritoriu a jejich pochopení a hlavně začlenění do marketingové strategie je pro úspěch podniku na daném trhu klíčové.

1. Vymezení problému, cíle práce a metody zpracování

Problematika kvalitní analýzy zahraničního marketingového trhu získává v posledním období nebývalý zájem z řad podniků, jelikož na takto získaných informacích mohou vystavět svou konkurenční výhodu na zahraničním trhu. V diplomové práci shrnu ve zkrácené podobě teoretické poznatky, které tvoří normy a návod při zpracovávání marketingové analýzy a následně tato teoretická východiska budu aplikovat na řešený problém, kterým je zhodnocení možnosti úspěšného vstupu zvoleného podniku s daným produktovým portfoliem na čínský trh s otopnými tělesy.

1.1 Hlavní a dílčí cíle

Hlavním cílem, který v rámci této diplomové práce budu řešit, je marketingová analýza čínského trhu se zaměřením na tržní segment otopných těles.

Mezi dílčí cíle práce řadím v první etapě analýzu obecného a oborového okolí ČR a následnou interní analýzu. V druhé etapě, na základě provedené marketingové analýzy zahraničního trhu, je dílčím cílem doporučení podniku zda vstoupit na daný trh.

1.2 Zdrojová data

Vedle poskytnutých podnikových dat byl nemalým přínosem a zdrojem informací tištěné publikace, periodika, internet, interní informační systém MZV ČR (tzv. Lotus Notes – zabezpečená síť jež je certifikovaná Národním bezpečnostním úřadem na stupeň „Vyhrazené“) a společný interní informační systém MPO ČR, MZV ČR a CzechTrade (SINPRO – Sdílený informační prostor).

1.3 Metody a postupy řešení

Metody pro zpracování předložené diplomové práce byly různorodé, ovšem řídily se podle jednotného scénáře, který je graficky znázorněn v teoretické části diplomové práce. Opírala jsem se jak o primární, tak i sekundární informace. Z oblasti testů byly využity konjunkturální testy a spotřebitelský test. Byly použity některé z modelů portfolio analýz, konkrétně se jedná o GE matici a matici Barksdale a Harris. Též bylo přistoupeno k pozorování a dotazování.

Postup prací na řešení hlavního cíle jsem zvolila následující, který se neřídí podle dat, tzn. zda se jedná o primární či sekundární informace, ale dle marketingových oblastí, jimiž jsou obecné, oborové a interní oblast podniku. Nejprve prostřednictvím analýzy SLEPTE zhodnotím obecné okolí firmy. Dále se budu zabývat zkoumáním postavení firmy na českém trhu, jelikož se jedná o mateřskou základnu, kde podnik působí a má i své výrobní zázemí. Do této části analýzy je zahrnuta i interní analýza, ve které zhodnotím připravenost podniku vstoupit na zvolený trh a to z hlediska silných i slabých stránek a dále potenciálních hrozeb. Tato východiska by měla být podniku doporučením na zefektivnění svých schopností a zdrojů.

Aby bylo dosaženo hlavního cíle, vyhotovím v druhé části praktického řešení diplomové práce zhodnocení čínského trhu a to ve všech možných oblastech, kterými např. jsou výzkum mezinárodního prostředí (politické uspořádání, makroekonomický vývoj, demografie apod.), postavení konkurence na zahraničním trhu, sociálně-kulturní faktory, existující omezení a bariéry, legislativa, míra poptávky, potenciální zákazníci atd. Poté následuje shrnutí zjištěných dat, které jsou dále komentovány z hlediska omezujících faktorů a možných příležitostí pro daný podnik.

V závěru je uvedeno doporučení, které není jednoznačným rozhodnutím za podnik, ale objektivním doporučením, které se opírá o zjištěná data, přičemž toto zhodnocení je obhájeno konkrétním výstupem a zkušeností z daného trhu. Pokud by se podnik rozhodl pro export do daného teritoria uvádím v závěru i doporučení ve formě námětu na formu budoucí působnosti na trhu, které by mělo podniku zajistit kýženou konkurenční výhodu.

2. Teoretická východiska

V důsledku působení globalizace byl v posledních letech spuštěn vývoj na zahraničních trzích a i na trhu České republiky, čímž došlo k posunu a rozšíření marketingového výzkumu do oblasti mezinárodního marketingového výzkumu.

Z obecného hlediska lze výzkum trhu popsat jako „organizovaný, hierarchicky uspořádaný soubor informací získaných na základě určité metodiky. Cílem mezinárodního výzkumu trhu je připravit podklady pro strategické i operativní rozhodování, která budou napomáhat mezinárodnímu rozvoji podniku a omezovat rizika chybných rozhodnutí“.¹

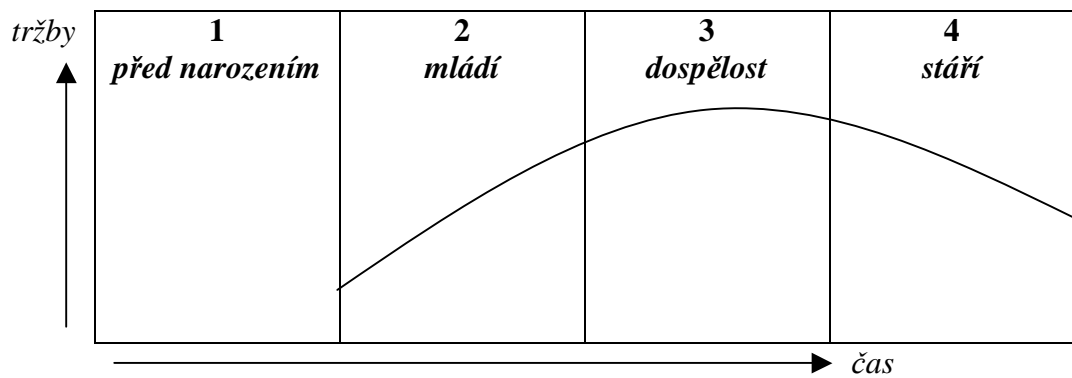
Marketingový výzkum ve své holé podstatě znamená získání informací o potřebách zákazníka, ale současně i o nabídce konkurence. Na základě takto získaných dat může podnik připravit potenciálnímu zákazníkovi lépe odpovídající nabídku a to prostřednictvím marketingového mixu.

Samotnému marketingovému výzkumu by v podniku mělo předcházet jasné uvědomění, proč vlastně chtějí vstoupit na mezinárodní trh a co od tohoto rozhodnutí a případného následného konání očekávat.

„Marketingový výzkum může být proveden jako jednorázový projekt za účelem vyhovění požadavkům – například zda vstoupit či nevstoupit na nový trh – nazývá se výzkum ad hoc. Nebo může zahrnovat nepřetržité a pravidelné sledování – monitorování akcí vlastněných produktů či značky.“² Oba tyto druhy marketingového výzkumu ovšem mají společný proces tvorby, jehož schéma a náplně jednotlivých kroků je blíže popsána v kapitole 2. 1 Proces marketingového výzkumu.

V jednotlivých fázích životního cyklu podnikových produktů se uskutečňuje marketingová analýza za jiným účelem a z hlediska jiného typu studia, což přehledně vyjadřuje níže uvedené grafické znázornění.

¹ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2. rozšířené vydání 2006. 17 s. ISBN 80-247-1678-X.



	1 <i>před narozením</i>	2 <i>mládí</i>	3 <i>dospělost</i>	4 <i>stáří</i>
Účel průzkumu	určení potřeb	odstartování produktu	vylepšení výkonu	vymýšlení dalšího kroku
Typy studia	testování konceptu	marketingové plánování, ceny, testování reklamy, balení	spokojenost zákazníka, hodnota značky	získání exportu

Schéma č. 1 – Využití marketingového výzkumu³

Jedním ze stěžejních výstupů marketingového výzkumu bych označila SWOT analýzu, která přehledně shrnuje a informuje ve čtyřech základních oblastech, jimiž jsou silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, o zanalyzovaných pozitivích a negativích vstupu na trh v daném teritoriu.

2.1 Proces marketingového výzkumu

„Sbírka jakýchkoli faktů, relevantních pro marketingové rozhodnutí může být brána jako marketingový výzkum.“⁴ Avšak má jednoznačné postupové kroky, které lze znázornit jednoduchým schématem.

² HAGUE, P. *Průzkum trhu*. Přel. Computer Press, 1. vydání 2003. 11-12 s. ISBN 80-7226-917-8.

³ HAGUE, P. *Průzkum trhu*. Přel. Computer Press, 1. vydání 2003. 19 s. ISBN 80-7226-917-8.

⁴ HAGUE, P. *Průzkum trhu*. Přel. Computer Press, 1. vydání 2003. 11 s. ISBN 80-7226-917-8.

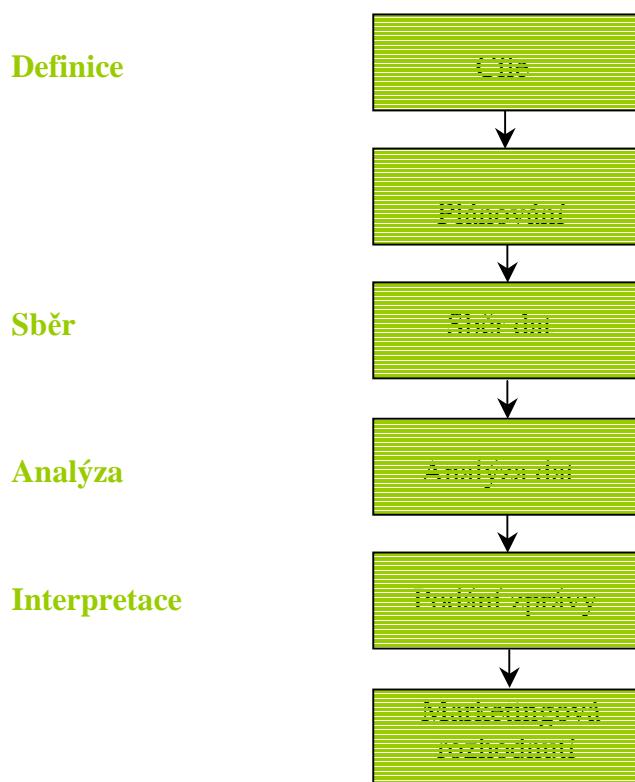


Schéma č. 2 – Proces marketingového výzkumu⁵

Na samotném počátku marketingového výzkumu stojí definování cíle, které lze charakterizovat jako čeho chce práce dosáhnout. Následuje naplánování posloupnosti a časové náročnosti marketingového výzkumu. Poté je zapotřebí uskutečnit sběr dat, jenž tvoří informace, které jsou následně analyzovány. Z takto analyzovaných dat je sestavena zpráva, která je předložena vedení společnosti, jež učiní marketingová rozhodnutí. V případě, jenž řeším v předkládané diplomové práci se bude jednat o to, zda vstoupit či nevstoupit na čínský trh. Toto je základní řešená otázka a poté následuje řada dalších navazujících otázek, které budou pro podnik a jeho působení na čínském trhu významné.

⁵ HAGUE, P. *Průzkum trhu*. Přel. Computer Press, 1. vydání 2003. 12 s. ISBN 80-7226-917-8.

2.2 Metody marketingového výzkumu

„Mezinárodní marketingový výzkum čerpá obvykle informace z více zdrojů a probíhá ve dvou fázích. První etapa se zaměřuje na sběr snadno dostupných základních informací. Jedná se o tzv. výzkum od stolu (desk research), který je založen na sběru a analýze sekundárních informací. Sekundární informace je možné čerpat jednak z interních zdrojů marketingového informačního systému (např. účetnictví, výroční zprávy, zprávy od prodejců) a dále ze zdrojů externích (informační databáze, statistiky, odborná literatura, informace poskytované specializovanými agenturami typu CzechTrade, obchodními a průmyslovými komorami atp.). Druhá etapa, tzv. terénní (primární) výzkum (field research), spočívá v realizaci výzkumu v konkrétních podmínkách sledované země a používá se v případě, že sekundární data neposkytují dostatečné podklady pro rozhodování. Terénní výzkum je obvykle značně nákladný, protože pracuje s primárními informacemi, které nejsou veřejně dostupné, protože pracuje s primárními informacemi, tj. informacemi, které nejsou veřejně dostupné a které jsou získávány účelově pro potřeby řešení daného výzkumného záměru.⁶

Další skupinou dělení jsou kvantitativní a kvalitativní metody výzkumu. „Kvantitativní metody výzkumu (quantitative research methods) se provádějí na vzorku, který reprezentuje zvolenou cílovou skupinu. Výsledky lze následně extrapolovat na celou cílovou skupinu. Kvantitativní výzkumy používají metodu dotazování a lze je provádět formou osobních rozhovorů, anketním šetřením, telefonickým dotazováním a dotazováním přes internet. Cílem výzkumu je zjistit, jak velká část cílové skupiny vykazuje určité konkrétní znaky (má určitý názor, vlastnosti, zvyky, majetek, apod.). Kvalitativní metody výzkumu (qualitative research methods) umožňují získat informace, které vysvětlují příčiny chování spotřebitelů. Nejčastěji používanými metodami jsou hloubkové rozhovory, skupinové rozhovory a projektivní techniky.⁷

⁶ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2. rozšířené vydání 2006. 50 s. ISBN 80-247-1678-X.

⁷ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2. rozšířené vydání 2006. 52 - 59 s. ISBN 80-247-1678-X.

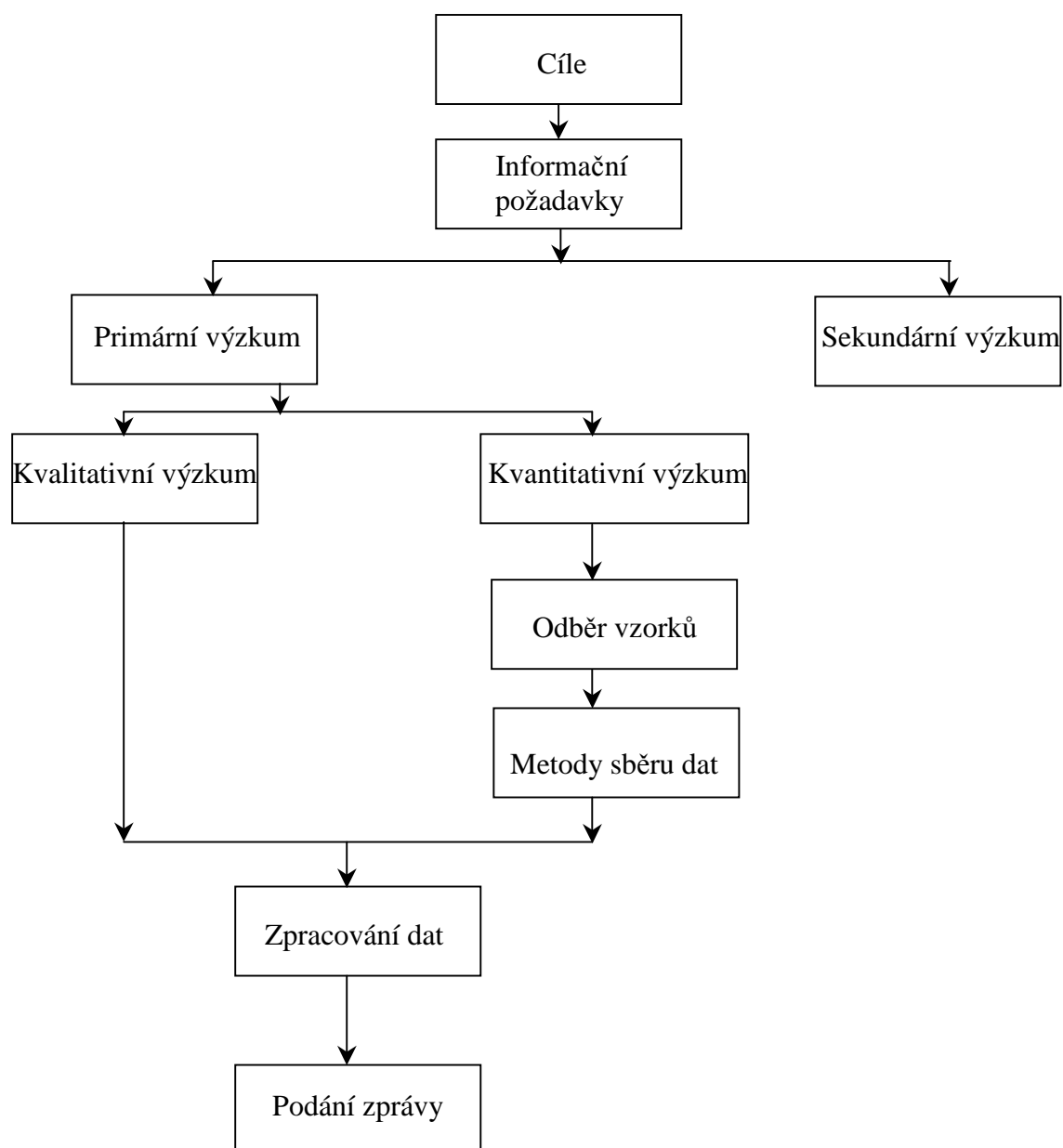


Schéma č. 3 – Metody marketingového výzkumu⁸

⁸ HAGUE, P. *Průzkum trhu*. Přel. Computer Press, 1. vydání 2003. 33 s. ISBN 80-7226-917-8.

2.3 Oblasti a metody marketingového výzkumu

V rámci marketingového výzkumu se analyzují tři základní oblasti, kterými jsou obecné okolí, oborové okolí a interní okolí.

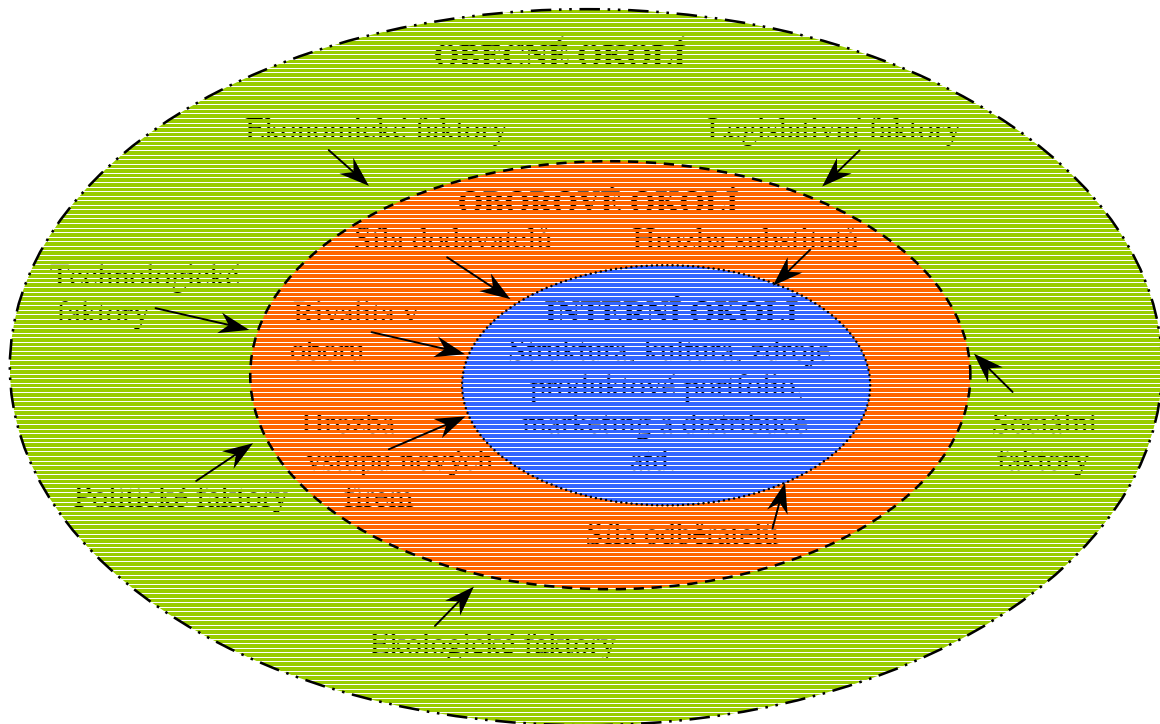


Schéma č. 4 – Podnikatelské okolí společnosti⁹

2.3.1 Obecné okolí

V rámci této oblasti je analyzováno mezinárodní okolí, je uskutečněn rozbor společenských trendů, legislativních trendů, hospodářských trendů, politických faktorů, technologických a ekologických trendů.

⁹ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání 2007. 40 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

2. 3. 2 Oborové okolí

„Předpokladem úspěšného rozvoje podnikové strategie je analýza podniku samotného. Velký význam zde zaujímá postavení podniku ve zkoumaném podnikatelském prostředí.“¹⁰ Tato skutečnost získává větší perspektivu při marketingovém výzkumu, kdy je potřeba pochopit konkurenci, poučit se ze zjištěných dat tak, aby podnik chránila a vystavět si na slabosti konkurenta svou konkurenční výhodu.

Pro zanalyzování oborového okolí slouží Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí, přičemž „podle Portera je charakter a stupeň konkurence v rámci odvětví závislý na tom, jaké jsou vyjednávací vlivy dodavatelů, vyjednávací vlivy odběratelů, ohrožení ze strany konkurentů, nebezpečí existence substitutů za výrobky nebo služby a stupeň soupeřivosti mezi podniky v odvětví.“¹⁰

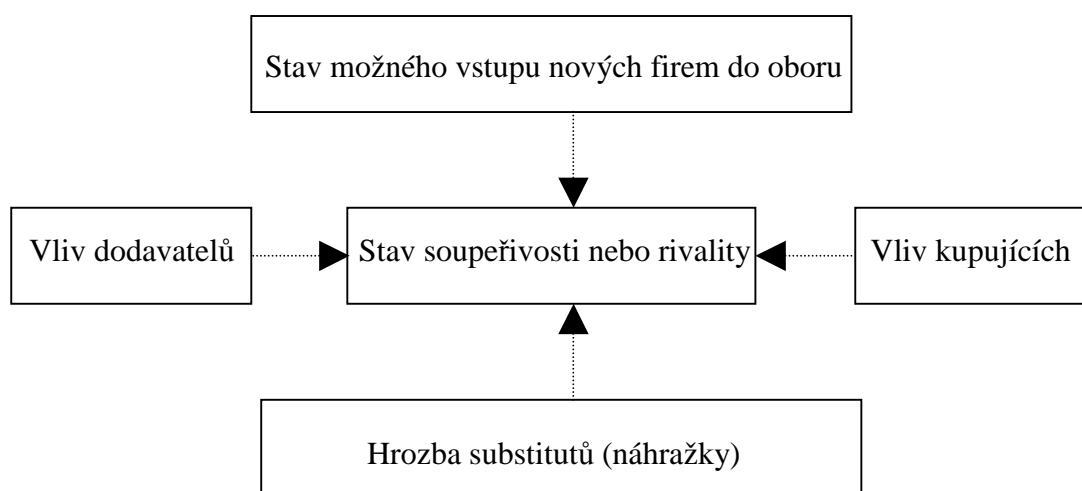


Schéma č. 5 – Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí¹⁰

2. 3. 3 Interní okolí

Jednou ze složek marketingového výzkumu je zhodnocení postavení podniku, interní proměnné a procesy, které ovlivňují míru úspěšnosti podniku při svém působení na novém

¹⁰ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání 2007. 49 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

trhu. Toto hodnocení může být podnikem uskutečněno s řadou odlišností v preferencích rozlišení oblastí, ve kterých má být interní analýza realizována. Níže uvádím teoretická východiska nejběžněji používaných pohledů na oblasti interní analýzy.

Pro posouzení a zvážení pozice podniku je mimo jiné nezbytné zodpovědět si otázky z následujících oblastí, které se týkají interního prostředí:

- ✘ „management,
- ✘ produkt, služba a výroba
- ✘ finanční situace,
- ✘ lidské zdroje,
- ✘ obchod/marketing/exportní oddělení,
- ✘ tuzemský trh.“¹¹

Mezi takovými otázkami může zaznít: Je si firemní management vědom přínosů a nákladů na export? Je ochoten věnovat část svého času, úsilí a prostředků na budování zahraničních trhů? Je výrobek srovnatelný s konkurencí na domácím trhu? Má firma dostatečný přebytek kapacity výroby pro případný export? Bude firma schopna zajistit si subdodávky v potřebné kvalitě, kvantitě a dodací lhůtě? Má firma ve srovnání s konkurencí nějakou komparativní výhodu v oblasti výrobního procesu, přidané hodnoty ke službě, výrobního procesu, balení, dodávek, poprodejního servisu, ceny, apod.? Nachází se firma v dobré finanční situaci? Má firma finanční plán pokrývající zvýšené náklady exportu? Je firma s ohledem na cash-flow schopna pokrýt časový rozdíl v návratnosti exportních nákladů? Má již management zkušenosti s exportem? Prováděli již zaměstnanci nějaké operace v mezinárodním obchodě a s jakým výsledkem? Mají zaměstnanci znalosti cizích jazyků a kterých? Je vedení firmy schopno určit osobu zodpovědnou za řízení v daném teritoriu? Existuje ve firmě exportní oddělení? Má již firma k dispozici propagační materiál – brožury, prospekty, vzorky, videokazety, atd. i v cizojazyčných mutacích? Jak dlouho firma funguje? Jsou výrobky dobře zavedeny na domácím trhu? Jaký je podíl na domácím trhu, je tento podíl rostoucí, udrží si firma svou pozici na domácím trhu, zatímco management bude soustředěn na export?

¹¹ FORET, M., PROCHÁZKA, P. URBÁNEK, P. *Marketing. Základy a principy*. 2. vydání 2005. 31 s. ISBN 80-251-0790-6.

„Hlavní myšlenkou interní analýzy je uskutečnit objektivní zhodnocení současného postavení firmy. Jde o snahu identifikovat, v čem firma vyniká a co není její silnou stránkou. Je jasné, že interní analýza zahrnuje hodnocení těch veličin, které jsou uvnitř analyzované firmy a vytvořit bázi, na které bude analýza provedena.

Každý podnik má své určité slabé a silné stránky. Velký podnik je obvykle finančně silnější než podnik malý, na druhé straně má však tendenci k pomalejším změnám a méně efektivně slouží malým tržním segmentům.

Aby bylo možné identifikovat silné a slabé stránky podniku, je nezbytné analyzovat jeho vnitřní faktory jako:

- ❖ faktory technického rozvoje,
- ❖ marketingové a distribuční faktory,
- ❖ výrobní faktory a řízení výroby,
- ❖ faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- ❖ faktory finanční a rozpočtové.“¹²

Faktory technického rozvoje v sobě zahrnují hodnocení vědeckotechnického rozvoje a výzkumu v rámci podniku, kdy záměrem je získat pro podnik konkurenční výhodu. Jedním z hledisek strategického směřování je i rozhodnutí o procentuální výši investice obratu do technologického rozvoje, kdy každý podnik má odlišnou potřebu investice a výzkumu. Ve své podstatě je úloha výzkumu jednoduchá. „Vyrábět výrobky, které pomalu stárnou a u nichž může být jejich výrobní postup co nejdéle zachován a vyrábět výrobky, které jsou jen těžce napodobitelné“.¹²

V dnešní době o úspěchu podnikového výrobku rozhoduje trh, resp. zákazníci, jež svými preferencemi v nákupu udávají směr daného trhu. Tuto spotřebitelskou preferenci se podniky snaží ovlivnit charakterizováním své marketingové strategie, ve které jsou řešeny otázky produktu a jeho cenové politiky, podpory prodeje, distribuce a lidských zdrojů. Volbou obsahu marketingového mixu podnik realizuje svou marketingovou strategii, jejíž účinnost hodnotí pomocí marketingového výzkumu.

¹² MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání 2007. 53 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

Následuje analýza výrobních faktorů a řízení výroby. Jelikož pracovníci výrazně ovlivňují úspěšnost organizace na trhu, je důležité zanalyzovat i faktory pracovních zdrojů, kdy „management organizace zjišťuje, jestli má organizace správné lidi s potřebnými znalostmi na správném místě, jestli management pracovníky průběžně informuje o rozvoji uvnitř organizace.“¹³

Neopomenutelnou oblastí je analýza finančních zpráv a údajů, které ovšem mají to omezení, že mohou být jejich výsledky zmanipulovány tak, aby vypovídaly o pozitivním hospodaření firmy. Aby tomuto bylo zabráněno, je třeba pohlížet na analýzu interního prostředí podniku jako na celek a nehodnotit odděleně jednotlivé segmenty interní analýzy podniku. Níže uvádím jedny z nejdůležitějších poměrových ukazatelů, které ovlivňují závěrečné hodnocení marketingového výzkumu dané firmy.

Prostřednictvím kapitálové návratnosti (ROE – Return on equity) zjistíme zhodnocení akcionáři vložených prostředků v rámci podnikatelské činnosti.

Návratnost investice (ROA – Return on Assets) vypovídá o využití podnikového majetku při tvorbě zisku.

V neposlední řadě je třeba zhodnotit ukazatele likvidity (Liquidity ratios), „které kvantifikují schopnost společnosti vyrovnat závazky. Nedostatek dostupných finančních prostředků však ohrožuje existenci podniku. Neschopnost plnit své závazky, může ve velmi krátké době způsobit úpadek a zánik podniku. Proto je zajištění likvidity rozhodujícím úkolem podnikového managementu.“¹⁴ Likvidita může být běžná, pohotová a absolutní.

Existuje několik alternativních modelů analýzy vnitřního prostředí organizace mezi které se řadí model 7S firmy McKinsey, kauzální model Burkeho a Litwina, model analýzy síly prostředí, Leavittův model, Tichyův technicko-politicko-kulturní koncept, Weisbordův model šesti kategorií, model diagnózy chování jedince a skupiny a SWOT analýza.

¹³ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání 2007. 63 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

¹⁴ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání 2007. 65 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

Model 7S firmy McKinsey „ukazuje, že imunitní systém organizace a ostatní související proměnné způsobily, že bylo složité změny implementovat, a vyžaduje, aby při snaze provést efektivní změny byly brány v úvahu všechny faktory na jednou.“¹⁵ Proměnné v tomto modelu jsou rozděleny do dvou skupin a to na tvrdé a měkké prvky následujícím způsobem:

- ✦ Strategie (Strategy) - TVRDÁ 3S,
- ✦ Struktura (Structure) - TVRDÁ 3S,
- ✦ Systémy (Systems) - TVRDÁ 3S,
- ✦ Styl práce vedení (Style) - MĚKKÁ 4S,
- ✦ Spolupracovníci (Staff) - MĚKKÁ 4S,
- ✦ Schopnosti (Skills) - MĚKKÁ 4S,
- ✦ Sdílené hodnoty (Shared values) - MĚKKÁ 4S.

„Vedení firmy musí brát v úvahu všech sedm faktorů, aby bylo jisté, že implementovaná strategie bude úspěšná, bez ohledu na to, jestli je to velká nebo malá firma. Tyto faktory jsou vzájemně provázány a pokud vedení nebude dávat pozor u jednoho z nich, pak může způsobit zhroucení ostatních faktorů.“¹⁵

Jedním z procesních přístupů k marketingovému výzkumu je SWOT analýza, která je základem strategické analýzy, která hodnotí silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku (SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

¹⁵ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání 2007. 73 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

Strengths (silné stránky)	Weaknesses (slabé stránky)
<ul style="list-style-type: none"> ✦ Je lídrem ve zkušenostní křivce? ✦ Je na tom firma dobře z finančního hlediska? ✦ Má podnik zmapovaný trh v oboru svého působení? ✦ Je funkční strategie lepší než u konkurence? ✦ Má podnik nějaké konkurenční výhody a snaží se je udržovat? ✦ Jsou zákazníci loajální a lze je jen těžko přetáhnout ke konkurenci? ✦ Vlastní nenapodobitelnou technologii, nejnovější technologii v oboru apod.? ✦ Prokázal už současný management schopnost řídit podnik úspěšně (nebo ne)? ✦ Dosáhl už podnik úspory z ekonomického rozsahu a řídí management podnik efektivně? 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Má podnik vysoké celkové náklady na kus v porovnání s hlavním konkurentem? ✦ Má podnik nějaké konkurenční nevýhody? Např. nekvalifikovaní obchodníci atd. ✦ Chybí klíčové znalosti a kompetence v podniku? Sedí správní lidé na správném místě? ✦ Je podnik schopen financovat potřebné změny strategií? Podnik není fin. zajištěn. ✦ Jsou marketingové znalosti v podniku podprůměrné? Nekvalifikovaní pracovníci marketingu. ✦ Zhoršuje se konkurenční pozice podniku? Konkurence zavedla nové výrobky a podnik byl předešnán. ✦ Neexistuje jasný strategický směr? Má podnik stanoven, kam by měl směřovat z hlediska marketingu, obchodu, technologie atd. ✦ Potýká se podnik s vnitřními problémy? Nespokojenost pracovníků, chybí operativní kapitál, zastaralá technologie, špatné pracovní podmínky atd. ✦ Je image podniku veřejností na trhu dobře přijímána? Odpovědnost podniku ke společnosti – např. znečišťování životního prostředí by také mohlo být mínusem pro podnik.
Opportunities (příležitosti)	Threats (hrozby)
<ul style="list-style-type: none"> ✦ Rychlý růst trhu? Trh roste tak rychle, že to podnik může využít jako příležitost k vlastnímu růstu. ✦ Přidat komplementární produkty? Zákazník by byl více spokojen, pokud by dostal komplementární produkty. ✦ Diverzifikovat do podobných produktů? Podnik má dostatečné prostředky a schopnost diverzifikovat do podobných produktů. ✦ Obsluhovat dodatečnou skupinu zákazníků? Existují další skupiny zákazníků mimo obor, které se mohou stát 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Růst prodeje substitučních produktů? Roste prodej substitučních produktů, např. z asijských zemí atd. ✦ Změna potřeb a vkusu zákazníků? Změna životního stylu může výrazně ovlivňovat poprávku po produktech podniku. ✦ Růst konkurenčního tlaku? Tlak konkurence je vysoký a podnik ho nebude v nejbližší době schopen zvládnout. ✦ Nevýhodná vládní politika? Vláda zasahuje do podnikání, např. omezení vstupu do oboru, který by zajišťoval konkurenceschopnost podniku.

<p>potenciálními zákazníky.</p> <p>✦ Vstup do nových trhů nebo segmentů? Podnik má možnost proniknout na nový trh nebo zavést nový segment výrobku na daném trhu.</p> <p>✦ Vertikální integrace? Podnik má dostatečné zdroje a může je použít k vertikální integraci, aby omezil tlak konkurence nebo sílu dodavatelů a odběratelů.</p> <p>✦ Zvýšit sortiment výrobků, aby byla uspokojena široká škála potřeb zákazníků? Vznikla nová potřeba zákazníků a podnik ji musí využít ke zvýšení sortimentu výrobků.</p> <p>.....</p>	<p>✦ Pravděpodobnost vstupu nových konkurentů? Nová konkurence bude do oboru pravděpodobně vstupovat tehdy, budou-li v něm existovat příležitosti.</p> <p>✦ Pomalý růst trhu? Trh je již nasycen a poptávka po výrobku podniku roste pomalu.</p> <p>✦ Rostoucí vyjednávací síla zákazníků nebo dodavatelů? Hrozba, že zákazníci nebo dodavatelé mohou zavést tzv. dopřednou nebo zpětnou integraci, aby získali kontrolu nad dodanými komponenty. Hrozba obchodních sítí.</p> <p>✦ Špatný vliv demografických změn?</p> <p>.....</p>
--	--

Tabulka č. 1 – Vzor SWOT analýzy¹⁶

Jedním ze segmentů marketingové analýzy je portfolio analýza, jenž má několik teoretických východisek. Mezi nejznámější patří model BCG, matice General Electric, model PIMS, matice politiky směru, matice Barksdale a Harris.

„Model GE vychází z atraktivnosti trhu a z konkurenčního postavení firmy na cílovém trhu. Atraktivnost trhu je dána řadou faktorů, např. velikostí trhu, růstovým potenciálem zvoleného trhu, bariérami pro vstup, investiční náročnost, ziskovostí, silou četností tuzemské i zahraniční konkurence atp. Konkurenční postavení na cílovém trhu vychází z podílu firmy na daném trhu (segmentu) a z obvyklých faktorů, které obecně ovlivňují konkurenceschopnost (kvalita a image výrobků, doprovodné služby, distribuční cesty, komunikační politika, finanční zdroje, nákladovost, kvalita managementu, kvalifikace zaměstnanců atp.) Na základě kombinace výše uvedených kritérií může každá firma znázornit postavení svých podnikatelských aktivit pomocí matice o devíti polích. Strategické rozhodování vychází z kombinace zvolených faktorů. Model GE člení matici do tří strategických pásem. Pole 1,2,3 znázorňují perspektivní podnikatelské aktivity s dobrým potenciálem. Pole 7,8,9, která jsou umístěna na diagonále, znázorňují aktivity, u kterých by bylo vhodné zachovat stávající stav. Naopak aktivity

¹⁶ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání 2007. 85-87 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

umístěné v polích 4,5 a 6 nemají dobrý potenciál, nejsou perspektivní, a proto by měly být buď inovovány, anebo by od nich firma měla odstoupit.“¹⁷

		<i>Konkurenční pozice</i>		
		<i>silná</i>	<i>průměrná</i>	<i>slabá</i>
<i>Atraktivita trhu</i>	<i>atraktivní</i>	4. Udržet stávající pozici - Investovat s cílem ještě více posílit stávající postavení - Koncentrovat úsilí pro udržení stávající pozice	1. Investovat do firemního růstu - Zaútočit na postavení vedoucí firmy na trhu - Investovat do silných stránek, vylepšit slabé stránky	9. Investovat selektivně - Specializovat se na vlastní silné stránky - Snaha odstranit slabiny - Opustit aktivitu, pokud její růst není dlouhodobý
	<i>průměrná</i>	1. Investovat selektivně - Investovat do nejlepších segmentů - Posílit faktory, které odlišují firmu od konkurence - Zvýšit produktivitu	8. Soustředit se na rentabilní aktivity - Zachování současných aktivit - Soustředit se na rentabilní segmenty s nízkým rizikem	6. Omezit růst, snaha ještě vytěžit možné maximum - Hledat možnosti růstu bez velkého rizika. Pokud to není možné, tak snížit investice a racionalizovat operace
	<i>neatraktivní</i>	7. Bránit stávající pozici - Snaha o okamžitou rentabilitu - Bránit stávající pozici na nejlepších segmentech	2. Soustředit se na rentabilní aktivity - Bránit stávající pozici na nejlepších segmentech - Zvyšovat úroveň produktů - Snížit investice	5. Opustit aktivity - Prodat v co nejvýhodnějším okamžiku - Snížit fixní náklady a investice

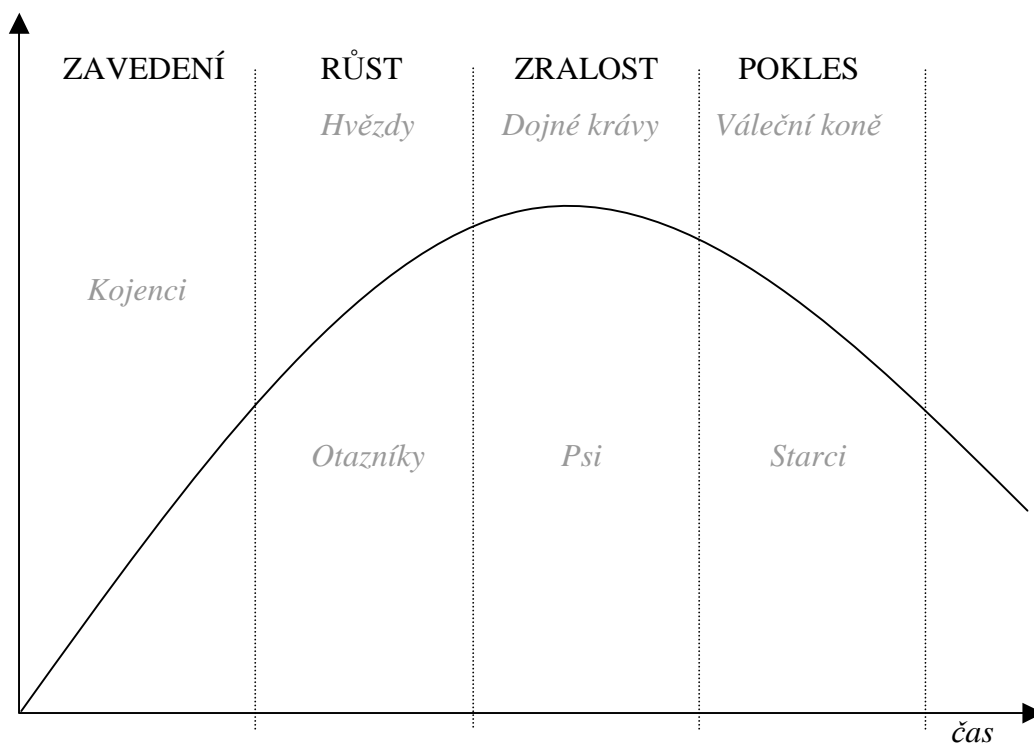
Obrázek č. 1 – Matice GE¹⁸

„V literatuře tuto matici nenajdeme často. Její výhoda spočívá v tom, že úspěšně kombinuje koncepcí životního cyklu výrobku s některými myšlenkami z BCG matice. Kritika na matici

¹⁷ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2. rozšířené vydání 2006. 71-72 s. ISBN 80-247-1678-X.

¹⁸ KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšířené vydání 2001. 85 s. ISBN 80-247-0016-6.

BCG často uvádí, že nové výrobky a klesající výrobky jsou ignorovány. A proto se tato matice snaží napravit tento problém.¹⁹



Obrázek č. 2 – Barksdale a Harris – kombinované portfolio¹⁹

„Kojenci se objeví ve fázi pionýrské. Jsou to výrobky, které mohou nést riziko. Jejich zisk bude dost malý, mohou být i ztrátové, protože konzumují hodně nákladů spojených s podporou prodeje, přičemž zákazník musí vědět o jejich funkčnosti a existenci v této fázi.

Otazníky jsou, stejně jako u BCG matice, výrobky mající nízký podíl na trhu, ale vysoký růst, a proto jsou nákladné na udržení.

Hvězdy jsou výrobky, o které se musíme hodně starat. Jsou pravděpodobně nákladné z hlediska marketingu. Přestože mají vysoký podíl na trhu a vysoký růst trhu, marketingové výdaje ve formě informativní podpory prodeje v relativně novém trhu budou drahá záležitost.

¹⁹ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání 2007. 105 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

Dojné krávy stejně jako u BCG vydělávají stabilní příjmy s vysokým podílem trhu v nízkém růstu zralého trhu.

Psi jsou při této matici někdy nazváni hotovostními psy, protože jsou umístěn v nízké (někdy i v nulové nebo negativní) oblasti růstu nasyceného trhu. Nicméně, i když jejich podíl na trhu je ještě nízký, mohli by vydělávat nějakou hotovost pro firmu – proto je nazýváme hotovostními psi.

Váleční koně jsou udržitelné výrobky ve fázi poklesu trhu, ale mají vysoký podíl klesajícího trhu. Pravděpodobně byly dříve dojnými krávami, ale celkový trend trhu byl proti nim. Vedení firmy by jim mělo věnovat velkou pozornost a snažit se udržet je tak dlouho, jak je to jen na klesajícím trhu možné. Ale nemělo by již investovat mnoho prostředků do podpory prodeje. Až přijde pravá chvíle, musí být staženy z trhu dříve, než zastarají, protože by to mohlo ovlivňovat image nebo jméno firmy u zákazníků.

Starci mají nízký podíl celého trhu v klesajícím trhu s malými příležitostmi pro generování hotovosti. Jedna cesta, jak je můžeme učinit ziskovými je ta, že pokud bude hodně konkurentů ustupovat z daného trhu, stanou se z nich vleční koně. Nejpravděpodobnějším řešením je však jejich stažení z trhu.²⁰

Pro zhotovitele marketingové analýzy je konečným krokem zhodnocení různých použitých metod a informovat zadavatele o jejich praktických východiscích. K tomuto slouží závěrečná zpráva marketingového výzkumu. V této části musí být krátce a výstižně shrnuta východiska, kterými jsou nejdůležitější informace ve zkrácené podobě, které mohou být nositelem pozitivního, negativního či omezujícího faktoru pro podnik, ale též mohou pro podnik vytvořit příležitost. Zde není třeba zacházet do plných detailů, k tomu slouží jednotlivé obsažné kapitoly výzkumu, na něž může případně tvůrce vytvořit v textu odkaz. Pro vedení podniku se z hlediska zahraničního marketingového výzkumu v této fázi nachází stěžejní část zprávy v doporučení, zda zaměřit své podnikatelské aktivity na zvolený trh či naopak.

²⁰ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání 2007. 105 - 106 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

Avšak pro podnik proces marketingové analýzy zpravidla v této fázi nekončí, jelikož na něj navazují marketingová rozhodnutí, která by se při efektivně racionálním přístupu měla opírat o informace, které podniku poskytl uskutečněný marketingový výzkum. A dalším krokem je nepřetržitý marketingový výzkum, který se v této fázi zaměřuje pouze na trhy, na nichž je podnik již etablován.

3. Průzkum v rámci podniku a na českém trh

3.1 Obecné okolí

Obecné okolí se zřetelem na globalizaci, resp. glokalizaci, zanalyzuji pomocí metody SLEPTE.

3.1.1 Sociální faktory

Především sociální faktory jsou v každé zemi hodně rozlišné, avšak působením globalizace a migrace se tyto faktory mění, ovšem nejedná se u většiny oblastí zpravidla o rychlou změnu, ale o postupný proces.

	Vztah k autoritám	Míra individualismu	Maskulinita	Vztah k nejistotám	Časová perspektiva
ČR	57	58	57	74	13
Maďarsko	46	80	88	82	50
Polsko	68	60	64	93	32
Slovinsko	71	27	19	88	-
Dánsko	18	74	16	23	46
Norsko	31	69	8	50	44
Švédsko	31	71	5	29	33
Německo	35	67	66	65	31
Nizozemí	38	80	14	53	44
Velká Británie	35	89	66	65	31
Francie	68	71	43	86	39
Itálie	50	76	70	75	34
Španělsko	57	51	42	86	19

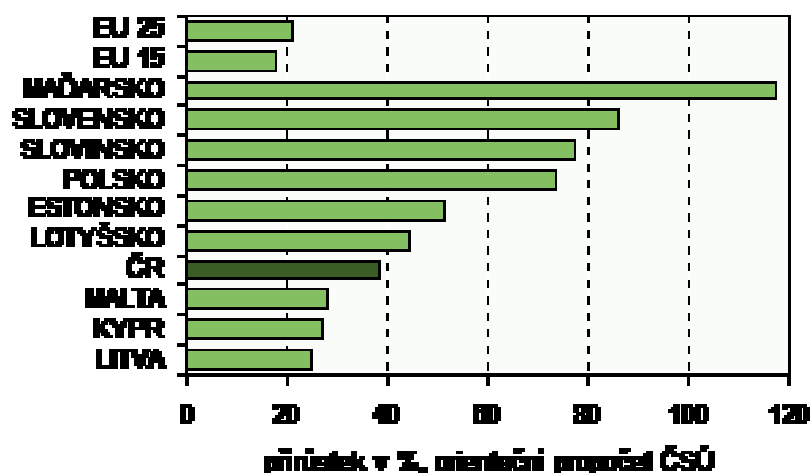
Tabulka č. 2 – Kulturní odlišnosti ve vybraných zemích²¹

²¹ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2. rozšířené vydání 2006. Praha, 36 - 37 s. ISBN 80-247-1678-X.

ŽIVOTNÍ ÚROVEŇ

	2002	2003	2004	2005
Peněžní příjmy domácností				
- průměr na 1 člena za rok (Kč)	109 011	114 760	119 923	127 294
v tom (%):				
pracovní	74,1	75,1	75,4	74,1
sociální	21,5	20,6	20,6	21,3
ostatní	4,4	4,3	4,0	4,6
Peněžní vydání domácností				
- průměr na 1 člena za rok (Kč)	102 732	108 023	111 805	117 784
z toho (%):				
daň z příjmů	6,8	7,0	7,3	7,3
zdravotní a sociální pojištění	8,6	8,4	8,6	8,5
Čistá peněžní vydání domácností (Kč)	86 874	91 365	94 098	99 165
Spotřební vydání domácností (Kč)	80 397	84 568	87 259	91 085
v tom (%):				
potraviny a nealkoholické nápoje	22,2	21,2	21,3	20,6
alkoholické nápoje, tabák	3,1	3,0	2,9	2,9
odívání, obuv	6,5	6,2	5,9	5,6
bydlení, voda, energie, paliva	19,8	19,7	19,3	20,1
bytové vybavení, zařízení domácnosti	6,9	6,7	6,5	6,7
zdraví	1,8	1,9	1,9	2,0
doprava	10,0	10,7	11,0	11,1
pošty a telekomunikace	4,0	4,3	4,6	4,6
rekreace, kultura a sport	10,5	10,8	10,9	10,6
vzdělávání	0,6	0,6	0,6	0,5
stravovací a ubytovací služby	5,1	5,2	5,3	5,1
ostatní zboží a služby	9,5	9,7	9,8	10,2
Míra inflace (%)	1,8	0,1	2,8	1,9
Cenové indexy ve spotřebitelské sféře (průměr roku 1990 = 100)				
domácností: celkem	372,9	373,3	383,8	391,1
zaměstnanců	360,8	360,8	370,5	376,8
důchodců	400,1	401,7	414,6	424,6

**PŘÍRŮSTEK HARMONIZOVANÉHO INDEXU
SPOTŘEBITELSKÝCH CEN V LETECH 1997 - 2005
V NOVÝCH ČLENSKÝCH ZEMÍCH EU**



Tabulka č. 3 – Životní úroveň²²

3. 1. 2 Legislativní faktory

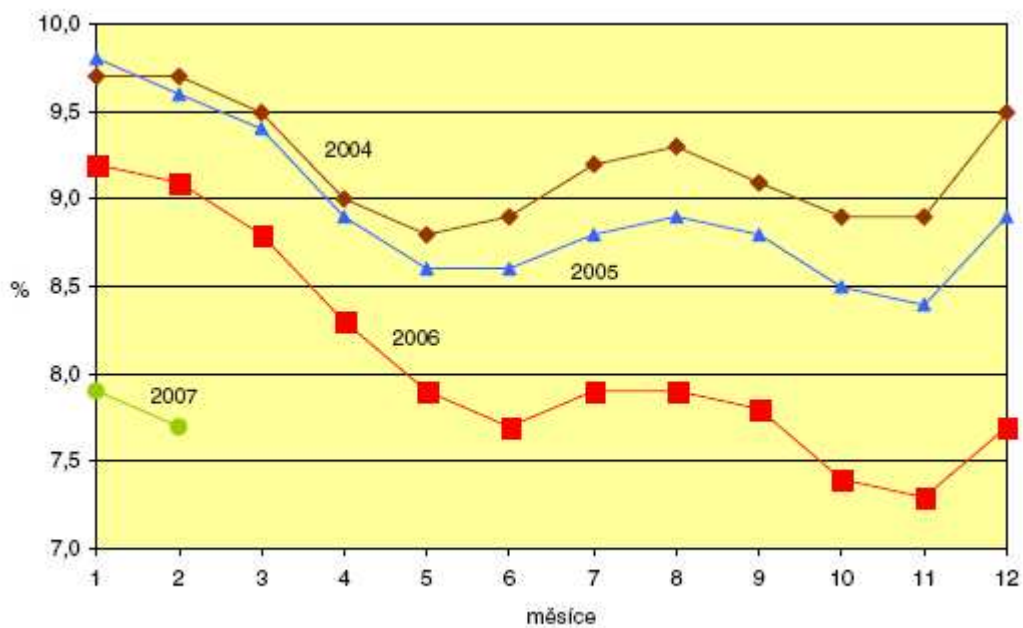
Co se týče legislativních změn, není pro tuto oblast typická turbulence. Přehledy zákonných úprav, cel i jiných regulativních úprav jsou přehledné. Vzhledem k příslušnosti ČR k EU je třeba brát v úvahu i normy EU, které musí být začleněny do právní úpravy daného státu, čímž se vytváří obdobné podmínky. Další proměnnou, kterou lze zahrnout do této kategorie je časová délka potřebná k založení firmy a počet nutných úkonů. Ty se výrazně liší, ale je jednotný tlak na snížení časové i úkonové náročnosti založení nového podniku.

²² www.czso.cz

3. 1. 3 Ekonomické faktory

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Míra inflace (roční klouzavé průměry)	3,9	4,7	1,8	0,1	2,8	1,9	2,5

Tabulka č. 4 – Vývoj spotřebitelských cen (v %) ²³

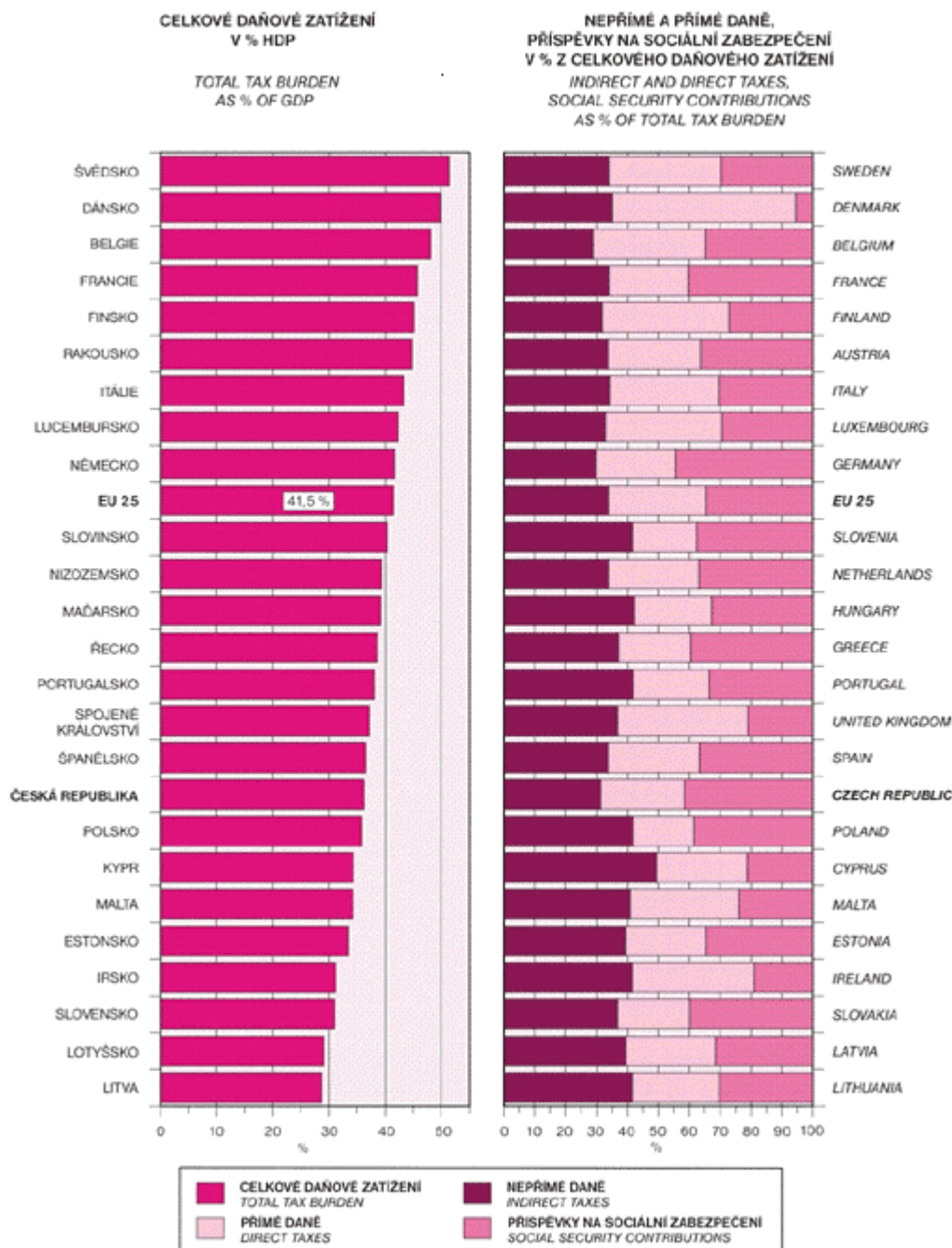


Pramen: MPSV, graf MPO.

Graf č. 1 – Míra registrované nezaměstnanosti (v %) ²³

²³ www.mpo.cz

DAŇOVÉ ZATÍŽENÍ A STRUKTURA DANÍ V JEDNOTLIVÝCH ZEMÍCH EU V ROCE 2003
TAX BURDEN AND STRUCTURE OF TAXES IN THE EU MEMBER STATES: 2003



Pramen: EUROSTAT

Source: EUROSTAT

Graf č. 2 – Mezinárodní srovnání daňového zatížení²⁴²⁴ WWW.CZSO.CZ

	2005	2006
<i>Daň z příjmu fyzických osob</i>	771,62	802,89
<i>Daň z příjmu právnických osob</i>	94,77	91,59
<i>DPH</i>	146,82	153,51
<i>Spotřební daně</i>	103,63	112,56
<i>Clo</i>	1,25	1,22
<i>Pojistné na soc. zabezpečení, příspěvek na politiku zaměstnanosti</i>	311,18	333,70
<i>Ostatní</i>	13,70	14,84

Tabulka č. 5 – Daňové příjmy²⁵

	2004	2005	2006
<i>Česká republika</i>	2,50	2,00	2,50
<i>Eurozóna</i>	2,00	2,25	3,50
<i>Švédsko</i>	2,00	1,50	3,00
<i>Velká Británie</i>	4,75	4,50	5,00
<i>Maďarsko</i>	10,00	6,00	8,00
<i>Polsko</i>	6,50	4,50	4,00
<i>Slovensko</i>	4,00	3,00	4,75
<i>USA</i>	2,00	4,00	5,25

Tabulka č. 6 – Srovnání úrokových sazeb²⁵

	ČR	Polsko	Maďarsko	Slovinsko	Slovensko
<i>Výkonnost ekonomiky</i>	36	55	50	39	56
<i>Efektivnost vládní politiky</i>	44	56	38	49	17
<i>Podnikatelské prostředí</i>	32	58	33	52	37
<i>Infrastruktura</i>	30	50	29	38	41
Celkové pořadí	36	57	37	52	40

Tabulka č. 7 – Konkurenceschopnost zemí střední Evropy²⁶

²⁵ www.mpo.cz

²⁶ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2. rozšířené vydání 2006. Praha, 34 s. ISBN 80-247-1678-X.

3. 1. 4 Politické faktory

Rok 2006 byl pro vládu ČR, a tím i v konečném důsledku pro celou Českou republiku a její ekonomiku, nestabilním obdobím. V tomto období byla Česká republika vnímána jako ne příliš důvěryhodný partner, ovšem jednalo se pouze o dočasné období, které nezanechalo na finálních ekonomických výsledcích negativní stopu.

O kvalitě politického řízení vypovídá i investiční politika vlády v oblastech zdravotnictví a vzdělání. Zdravotnictvím prochází obrodou, pro níž je charakteristický pozitivní vývoj, který ovšem vyžaduje určité nepopulární restrikce. Avšak zdravotnictví ČR je poměrně dobře strukturované a existuje kvalitní síť různých zdravotních pojišťoven, které vytváří na českém trhu přirozeně konkurenční prostředí. Investice státu do vzdělání a školství každoročně vzrůstají, což je dobrým znamením, jelikož úroveň vzdělání českého obyvatelstva je v dnešní době značnou konkurenční výhodou, kdy synonymem pro zostřenou konkurenci je globalizace.

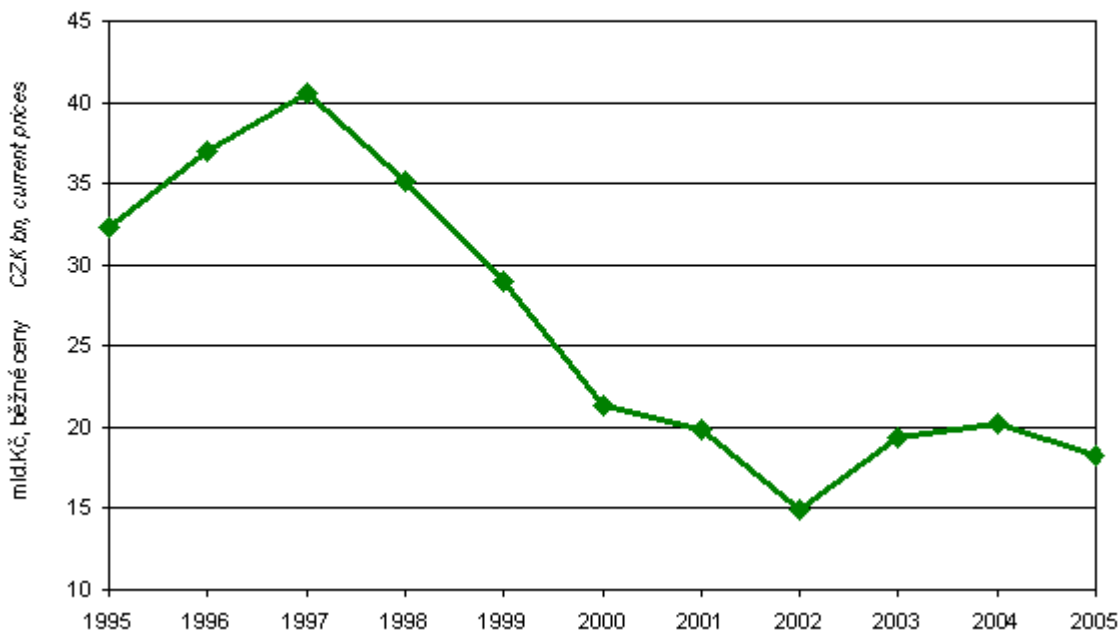
3. 1. 5 Technologické faktory

Společným rysem společnosti dnešní doby je rychlost inovací a změny technologií. Rozhodujícím faktorem je i investování státu do oblasti vědy a výzkumu. Pro Českou republiku je příznačná výstavba nových výzkumných inkubátorů, které do ČR vedle finančních příjmů a nových pracovních příležitostí pro odborně vysoce vzdělané pracovníky přinášejí i nové technologie.

3. 1. 6 Ekologické faktory

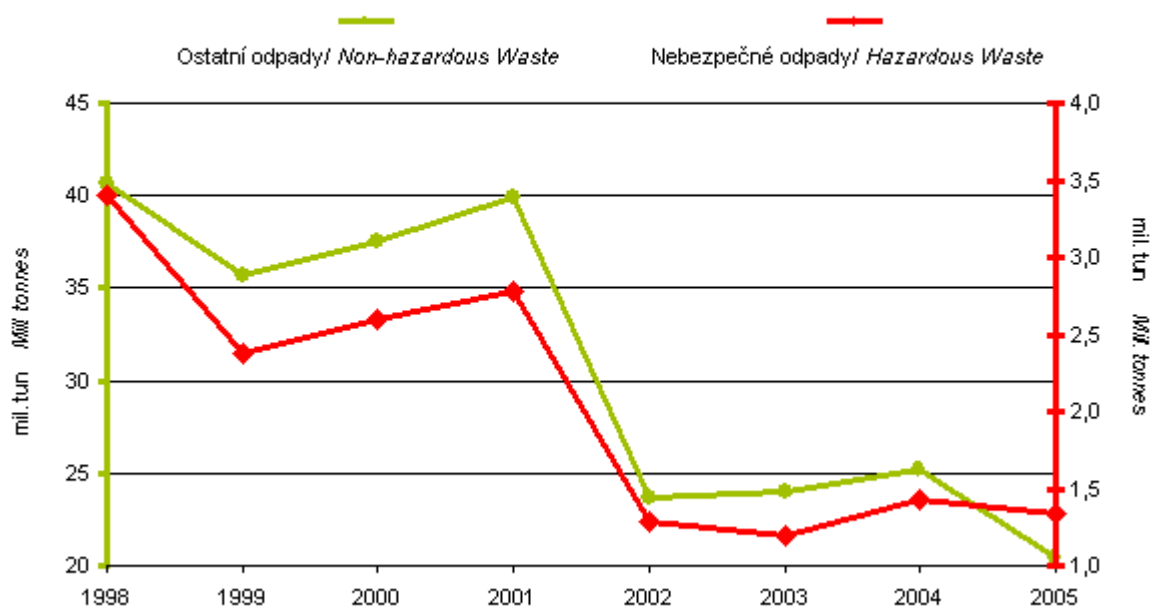
Níže uvedený graf vypovídá o snížení investic státu do ochrany životního prostředí. Nejvíce bylo za tímto účelem vynaloženo finančních prostředků v roce 1997, oproti tomu v roce 2002 byl analyticko statistickým zkoumáním zaznamenán největší propad. Od tohoto zlomového roku investice do této oblasti opět rostou, avšak i nadále to není, vzhledem k vývoji na trhu EU, dostatečnou hodnotou. Oproti tomu druhý graf vypovídá o pozitivním environmentálním snižování odpadové zátěže produkované podniky činnými na českém trhu.

Investice na ochranu životního prostředí
Environment Protection Investment



Graf č. 3 – Investice na ochranu životního prostředí²⁷

Produkce odpadů, podniky celkem
Waste Generation by Enterprises, total

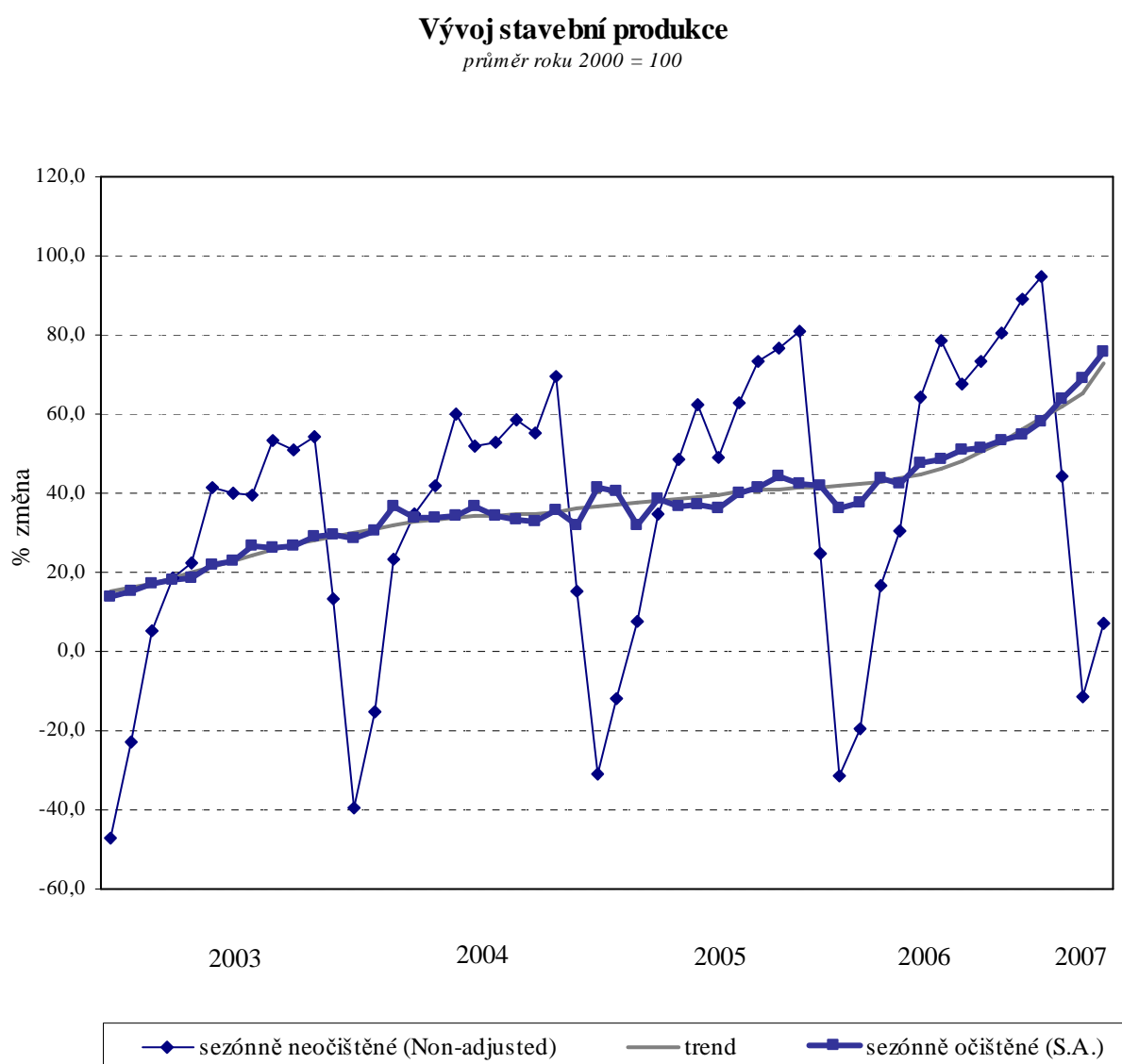


Graf č. 4 – Produkce odpadů, podniky celkem²⁷

²⁷ www.mpo.cz

3.2 Oborové okolí (tuzemský trh)

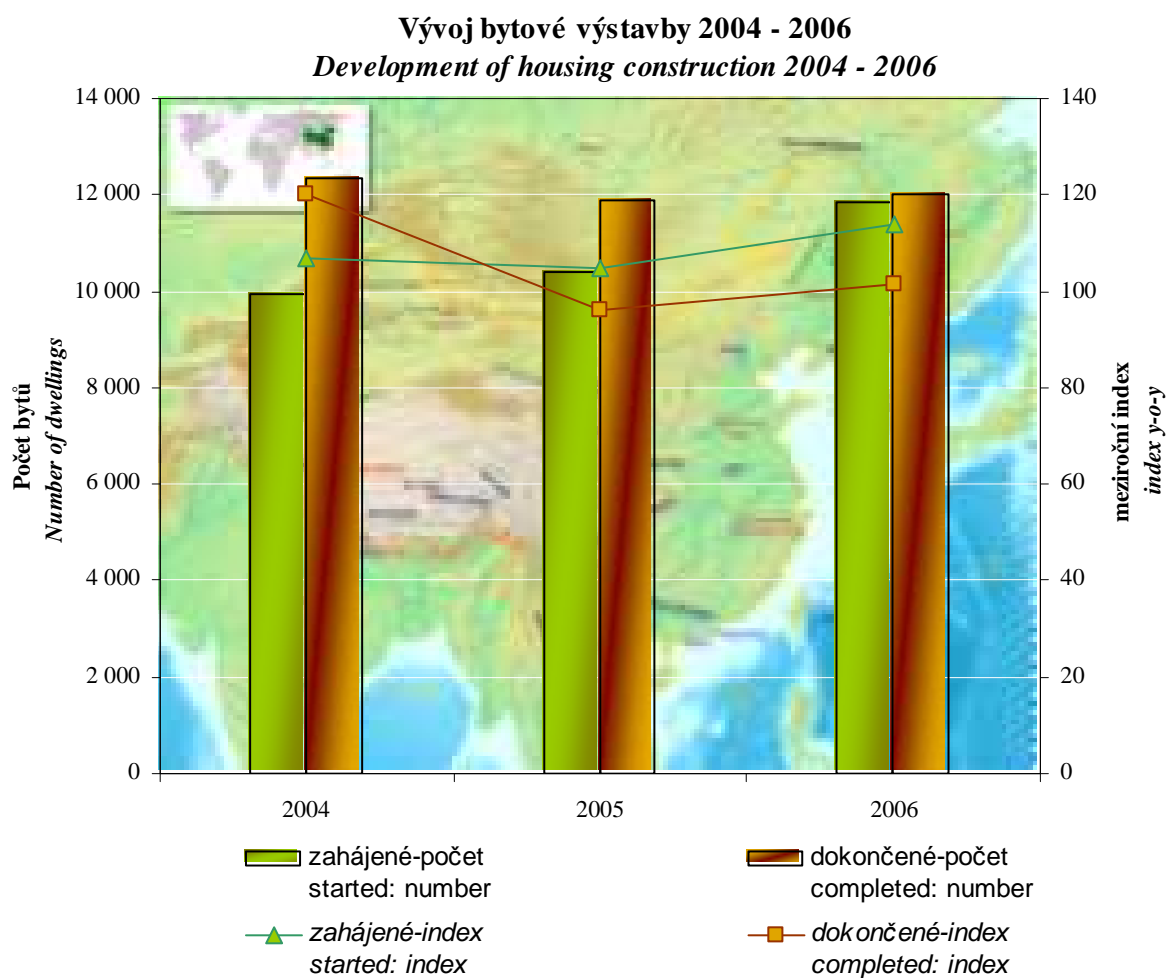
Aby mohla být učiněna plně vypovídající analýza oborového okolí, je třeba zhodnotit a zvážit vývoj ve stavebnictví v České republice. K tomuto kroku jsem přistoupila vzhledem ke zjevnému propojení stavebního průmyslu a prodeje otopných těles. Pokud stavební průmysl roste, roste i prodej těchto produktů. Z níže uvedeného grafu lze vyčíst nárůst produkce v oblasti stavebnictví, což je pro podnik kladným indikátorem pozitivního vývoje budoucího obchodu, který je na základě relevantních dat předpovídán.



Graf č. 5 – Vývoj stavební produkce²⁸

²⁸ www.czso.cz

Z cyklického hlediska je patrný každoroční nárůst činnosti ve stavebnictví na území České republiky. Bohužel z výše uvedeného grafu nelze vyčíst vývoj z hlediska kvality a estetiky. V posledních 3 letech se změnila požadavky trhu, což lze vysvětlit především vzrůstajícím zájmem o destinaci České republiky jako místo pro podnikání zahraničních podniků, s čímž souvisí příliv zahraničních pracovníků, kteří mají vyšší požadavky na vzhled interiéru a to jak bytového, tak i pracovního. Čímž se vytváří vynikající podklad pro stanovený strategický cíl podniku a též jejich marketingovou podporu Infloor konvektorů a designových otopných těles, jejichž produktové portfolio je v analyzovaném podniku zaměřeno, mimo jiné, i do těchto strategických oblastí. Též jejich marketingová podpora a geografické rozčlenění kopíruje křivku požadavků dle preferencí zákazníků.



Graf č. 6 – Vývoj bytové výstavby²⁹

²⁹ www.czso.cz

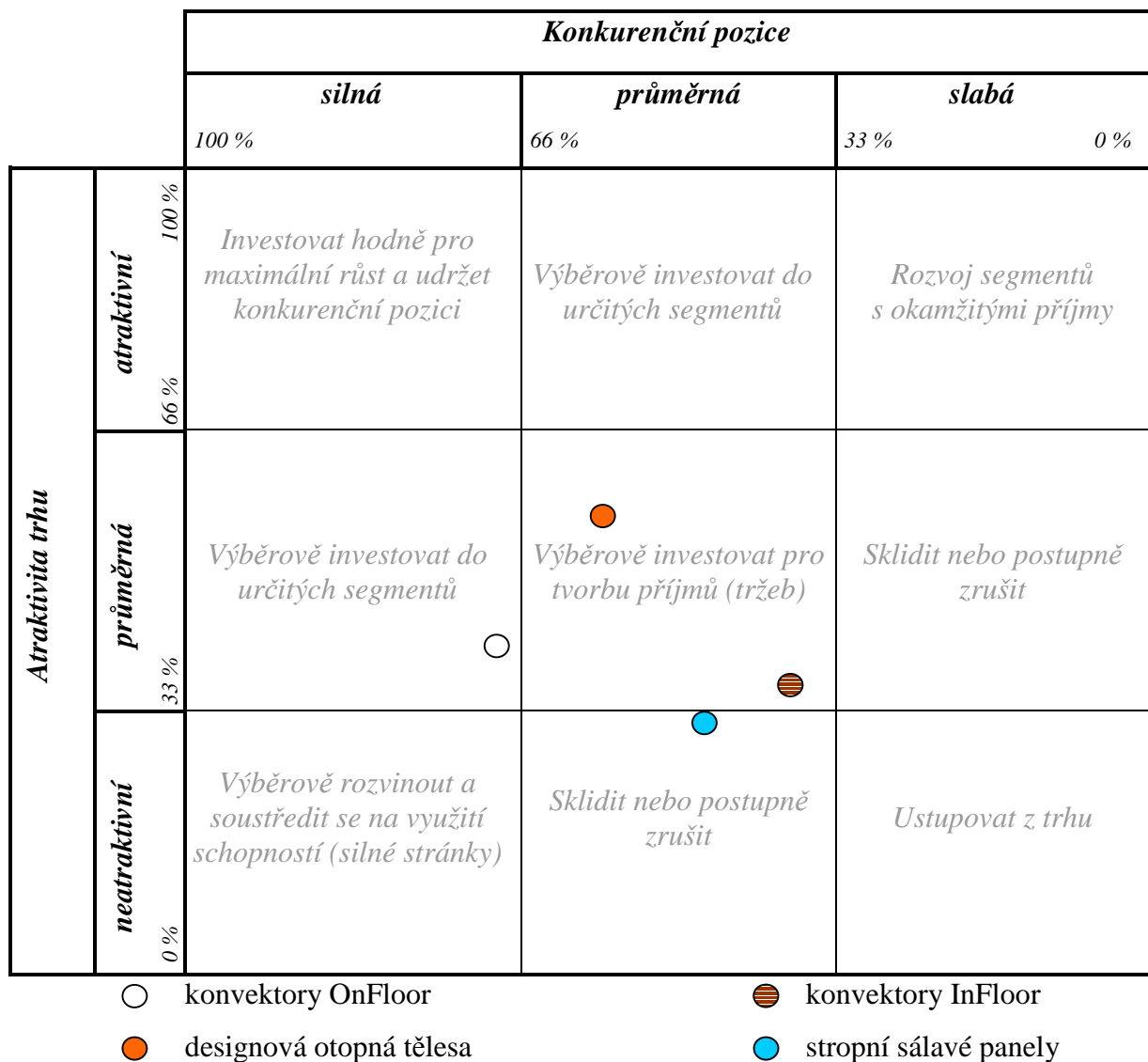
Hrozba vstupu nových firem na trh do tohoto oboru je nižšího charakteru, jelikož se pojí s vysokými náklady – nákup výrobní technologie (producenty těchto výrobních zařízení jsou pouze švýcarský podnik Schlatter, který produkuje celou výrobní linku a dále italské podnikatelské subjekty, ovšem ti jsou zaměřeni pouze na komponenty této specifické výrobní technologie, tzn. nedodává výrobní zařízení jako celek), zřízení poboček, marketingová podpora, atd.

Vyjednávací síla dodavatelů je průměrná a to především z důvodu globalizace, avšak analyzovaný podnik klade velký důraz na dodavatele, kteří vyrábí dle norem Evropské unie upravujících jakostní řízení, čímž se zužuje výběr možných dodavatelů komponentů pro výrobu.

Hrozba substitutů je zde téměř totožná jako v ostatních technických tržních oborech, kterých se dotýká otázka alternativních zdrojů energie. Síla této hrozby je úměrná výzkumu alternativních zdrojů zajišťujících vytápění bytových, kancelářských i jiných prostor.

Síla odběratelů je snížena diverzifikací, která je jak v oblasti zákazníků podniku, tak i výrobků a trhů z hlediska geografického členění. Analyzovaný podnik má silnou základnu tradičních zákazníků a to jak velkoodběratelů, tak i maloodběratelů všech trhů, na které podnik expanduje.

Poslední oblastí, která vstupuje do oblasti oborového okolí v rámci interní analýzy podniku, dle Porterova pětifaktorového modelu konkurenčního prostředí je stav možného vstupu nových firem do oboru. Jelikož se jedná o oblast, pro níž jsou, specifické vysoké náklady na počáteční realizaci výroby úměrně se dané riziko vstupu nových konkurentů snižuje. Dalším ovlivňujícím faktorem je skutečnost, že v současné době se na českém trhu vyskytuje obsáhlé portfolio od nepřeberného množství výrobců, čímž se pro firmu mající zájem o tento tržní segment, snižuje jeho atraktivnost.



Obrázek č. 3 – Matice General Electic pro analyzovaný podnik

Pomocí matice General Electic byla vytvořena diagnostika skupin produktů analyzovaného podniku.

Produkty označené jako stropní sálavé panely se nachází v sektoru Sklidit nebo postupně zrušit. Tento výsledek vnímám jako plně vypovídající, jelikož se jedná o produkty, které se nachází z hlediska životního cyklu produktu ve fázi zavedení, čímž nyní vyžaduje vyšší náklady, které je třeba do jeho realizace na trhu investovat, ovšem budoucí tržby jsou vysoce pravděpodobné. Avšak tento produkt se již nachází na rozhraní další buňky, kterou je Výběrově investovat pro tvorbu příjmů (tržeb), což je pozitivním indikátorem.

Konvektory InFloor a designová otopná tělesa jsou již v buňce Výběrově investovat pro tvorbu příjmů (tržeb). Strategie podniku koresponduje s tímto výsledkem analýzy, jelikož podnik zaměřil pozornost na tyto dvě skupiny produktů, do kterých investuje a jenž tvoří významnou část zisku. Ovšem z hlediska interní firemní prognózy budoucího vývoje v oblasti tohoto tržního segmentu je budoucnost v nenápadném doplnění interiéru o kvalitní otopné těleso či jeho designové dotvoření interiéru místnosti (např. i z hlediska myšlenky prastarého učení zdravého bydlení, které pochází z Číny a nazývá se Feng Shui).

V tuto chvíli v objemovém měřítku jsou nejvíce v podniku prodávány OnFloor konvektory, tzn. „tradiční“ otopná tělesa, kterým ovšem podnik vtiskává osobitý ráz. Tento pro podnik charakteristický produkt se nachází v poli Výběrově investovat do určitých segmentů. Volbou podniku byla diverzifikace v oblastech vzhledu, kvality a doprovodných služeb (doba dodání, montáž, atp.).

3.3 Interní analýza podniku

3.3.1 Obecné informace o podniku

Společnost, jíž pro záměry své diplomové práce analyzuji, vznikla jako samostatný podnikatelský subjekt v červenci roku 2003 odtržením od společnosti Korado.

Jedná se o podnik zaměřený na obchodní a výrobní činnost s jasným zaměřením na exportní aktivity. Mezi současná exportní teritoria patří Německo, Rusko, Polsko a Francie, kde podnik nabízí své produkty a služby prostřednictvím zřízených obchodních kanceláří.

Z hlediska geografické struktury se mezi tradiční zákazníky společnosti řadí zejména Česká republika, Francie, Rusko, Německo, Polsko, Rakousko a Pobaltí.

Aby bylo dosaženo maximálního pokrytí českého trhu, zvolila firma následující rozmístění:

- ✘ sídlo v Praze
- ✘ obchodní kancelář v Brně
- ✘ výrobní provozy v Brně, Olomouci a Liberci.

Podnik zaměstnává 2 technicko-výrobní specialisty, kteří mají na starosti inovaci, technické nákresy a praktickou výrobu nových designových těles. Dále jsou zde zaměstnáni pracovníci pověřeni zajišťováním obchodních zakázek, kterých je 8, z nichž 5 je specializovány na zahraničí. Neopomenutelnými lidskými zdroji zaměstnanými v podniku jsou i administrativní pracovníci, výrobní a montážní dělníci.

Vizí podniku je poskytovat zákazníkům vysoce kvalitní komplexní řešení v oblasti vytápění a zajištění tepelné pohody interiéru. Podnik nechce být specialistou pouze na jednu konkrétní sortimentní skupinu, ale dokonalým partnerem ve velmi sofistikovaném a rozsáhlém oboru, jakým je vytápění budov.

Přičemž z toho vyplývající mise se dá charakterizovat jako nabízení uceleného sortimentu technologických zařízení, systémů a otopných prvků, ale také s tím související stále rozsáhlejší služby, obchodní, technickou i informační podporu se zaměřením na individualitu zákazníka. Dále též poskytovat zákazníkům komplexní řešení v oblasti vytápění a zajištění tepelné pohody interiéru.

Strategie podniku by se zkráceně dala definovat jako široké pokrytí trhu produkty, pro něž je charakteristická vysoká kvalita, energická úspora a atraktivní design při cenách nižších než mají západní konkurenti u výrobků totožné kvality.

3. 3. 2 Lidské zdroje

Zaměstnanci podniku v čele s managementem si před samotným aktivním zájmem o nové exportní teritorium, kterým je Čínská lidová republika, odpovídal na otázky, zda je pro podnik export ekonomicky zajímavý a zda je připravený ucházet se o takto vzdálený trh. Při rozhodování se opíral o znalosti odborníků z výroby a inovace (jsme schopni objemově uspokojit předpokládanou nabídku?), obchodu (máme odborníka, který bude pro tento trh vhodným zástupcem firmy?), administrativními pracovníky (je dostatečná volná kapacita pro zpracovávání objednávek a případných reklamací?) a též tuto příležitost zkoumali z hlediska finančního (máme vytvořené dostatečné rezervy určené pro vstup na nový trh?).

Při rozhodnutích tohoto typu se projevuje dynamická forma organizační struktury podniku, která se dle svého níže uvedeného schématu může jevit jako rigidní, ovšem v daném obrazovém vyjádření nelze plně zhodnotit kulturu podniku, která se výrazně podepisuje na procesu rozhodování takto zásadního charakteru, kdy názor podnikového specialisty je považován za nedocenitelný kapitál ve formě interní informace. Tato odborná informace je pro manažery komparativní výhodou, která vedení podniku pomůže učinit rozhodnutí maximalizující zisk a tržní potenciál, což zajistí strategickou výhodu značného rozsahu.

3. 3. 2. 1 Organizační struktura podniku a lidské zdroje

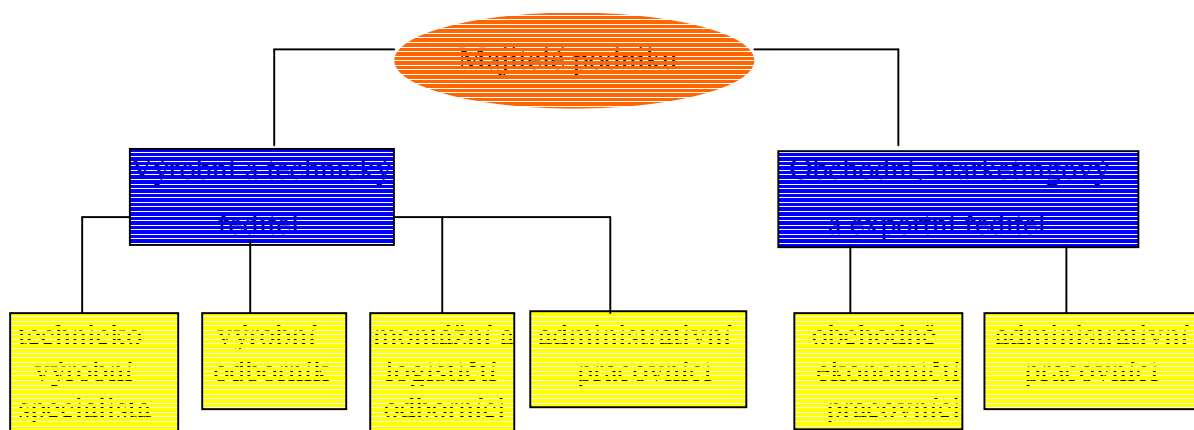


Schéma č. 6 – Organizační struktura podniku

Uspořádání podniku je vyznačeno ve výše uvedeném schématu. Majiteli jsou 2 bývalí zaměstnanci konkurenčního podniku. Jeden z nich má technické vzdělání a tudíž řídí výrobu a technologie podniku. Druhý z majitelů má v náplni práce řídicí funkční oblasti obchodu, marketingu a exportu. Ovšem pravidlem je, že o zásadních otázkách typu nákup nového výrobního zařízení, volba nového exportního území, tvorba cenové strategie a vytváření ceníků, nová marketingová koncepce či velké obchodní zakázky rozhodují oba majitelé společně.

Technicko výrobní specialista je odborník, který pro podnik navrhuje designy nových otopných těles a konvektorů, aby nabídka podniku byla v souladu s vývojem v architektuře a bytovém designu a to z hlediska všech trhů, na které podnik dodává své výrobky, jelikož

požadavky jednotlivých trhů se výrazně liší. Tzn., že tento pracovník má znalosti v globálním měřítku ve technicko-výrobní oblasti a též estetické cítění. Současně dohlíží i vývoj v oblasti alternativních způsobů ve vytápění bytových, kancelářských, prodejních i halových prostor. Tento pracovník úzce spolupracuje s dalšími 2 pracovníky, jež jsou v podniku nazýváni výrobními odborníky a ti dle konzultovaných požadavků sestavují výrobní plán a programují výrobní zařízení, jež je kalibrováno a z hlediska jakosti normováno dle přísných požadavků Evropské unie, čímž je podpůrně zajištěna i kvalita firmou produkováných výrobků. Výrobní odborníci se též starají o funkčnost výrobní linky, její revize a zajištění plynulého výrobního chodu na stanovené úrovni kvality. Dále sestavují investiční plán do nových výrobních technologií.

Další skupinou zaměstnanců jsou montážní dělníci, kteří mají na starosti montáž a uskladnění vyprodukovaných výrobků, jejich následné vyskladnění jak prodejci tak i konečnému spotřebiteli.

V neposlední řadě jsou zde administrativní pracovníci, kteří zpracovávají veškerou administrativu spojenou s výrobní technologií, skladování a dodávek. Také spolupracují při vytváření informačního materiálu o produktech společnosti.

Názvem obchodně-ekonomičtí pracovníci jsou označeni pracovníci, kteří zajišťují prodej výrobků a starají se o uzavření kontraktu, který po podpisu smlouvy předávají k vyřízení administrativním pracovníkům. Mezi tuto skupinu se řadí i pracovníci činní v zahraničí, kde řídí pobočky této společnosti. Požadavky kladené na tyto pracovníky jsou aktivní znalost anglického či německého jazyka a též jazyka dané země, technické znalosti, jelikož produkty jsou technického charakteru a též i obchodní talent, resp. psychologie jednání s potenciálními klienty. Toto jsou základní požadavky, ale důležitá je též ztotožnění se pracovníka s podnikem a jeho vizí a dále začlenění jednotlivých pracovníků do podnikové kultury, tzn. povaha pracovníka zapadá do klimatu firmy. Novým pracovníkem je obchodník, který má vedle aktivní znalosti anglického jazyka i pasivní znalost čínštiny a též znalost tamního trhu a klientely. Tato skutečnost je silným impulsem, proč podnik uvažuje o rozšíření svých trhů i na území Asie, konkrétně do Čínské lidové demokratické republiky.

Dále zde jsou administrativní pracovníci, kteří přejímají uzavřenou zakázku a zpracovávají ji po administrativní stránce (zaevidování do podnikového informačního systému, fakturace,

kontrola plateb, reklamační řízení, komunikace se zákazníkem o dodávce a montáži, atp.) a spolupracují na zhotovení informačních materiálů.

Informace ohledně lidských zdrojů byly v podniku získávány na základě dotazníkové metody (viz příloha – vzor dotazníku), což znamená, že bylo pracováno s primárními daty, které byly následně analyzovány a níže jsou slovně interpretovány. Z hlediska řízení lidských zdrojů se podnik snaží o maximálně efektivní řízení znalostí, dovedností a vloh jedinců v podniku při pěstování kultury podniku tak, aby zaměstnanci byly spokojeni a tím se zvyšovala výtěžnost strategických cílů podniku. Tato kultura je tvořena pozitivním přístupem ke stálému vzdělávání se zaměstnanců, podpoře iniciativy při řešení svěřených úkolů a kreativního přístupu zaměstnanců.

Zaměstnanci jsou vedením podniku vnímáni jako nejdůležitější kapitál, který podniku poskytuje strategickou výhodu oproti konkurenci. Současně dbá na pozitivní přístup ke všem zaměstnancům, jelikož spokojený pracovník vytváří pro podnik hodnotu většího rozsahu a sekundárně se tím zajišťuje spokojenost zákazníků, což je i vzhledem k následované strategii přínosné.

3. 3. 3 Produkty, služby a výroba

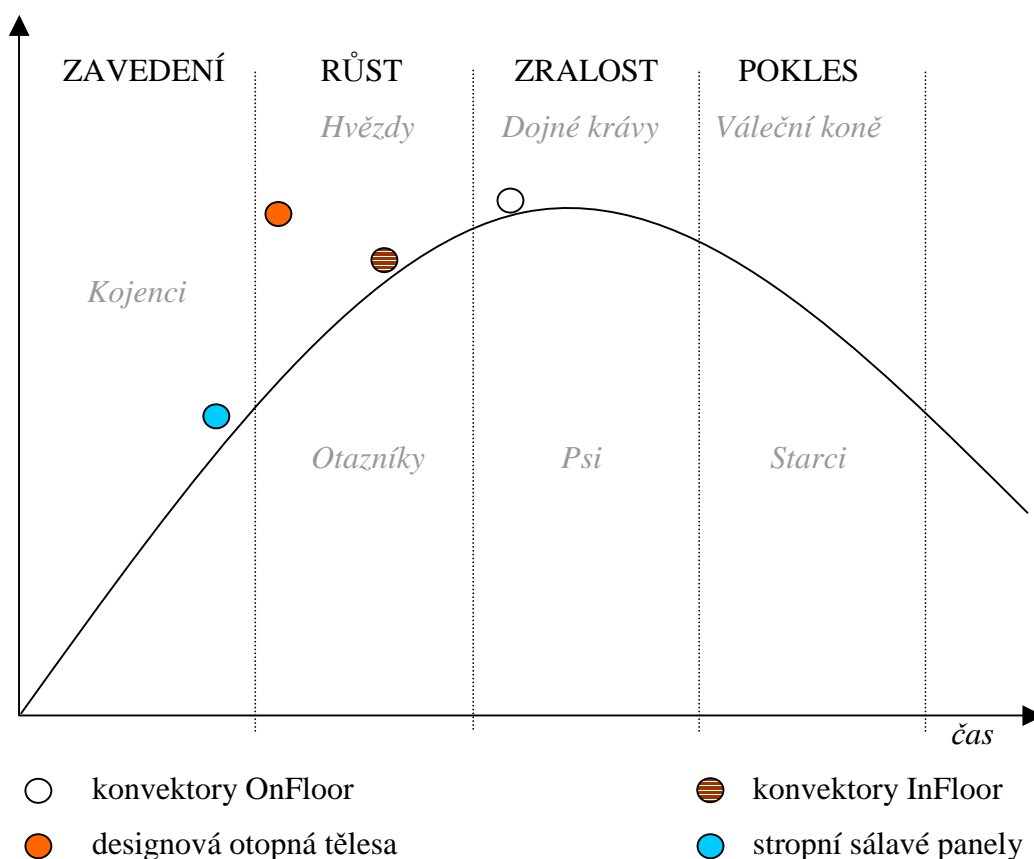
Společnost nabízí výrobky, jež lze rozčlenit do 4 základních skupin, kterými jsou:

- ✘ konvektory OnFloor
- ✘ konvektory InFloor
- ✘ designová otopná tělesa
 - Style
 - Smart
 - Image
 - Magic
 - Trend
- ✘ stropní sálavé panely (viz příloha č. 1)

Tepelný výkon produktů společnosti je měřen dle evropské normy EN 442 v akreditované laboratoři. Měření výrobků analyzované společnosti se uskutečňuje ve WSP lab Stuttgart. Každý konvektor je zkoušen zkušebním přetlakem 1,3 MPa (13 bar). Jelikož i výrobní technologie je opatřena jakostními certifikáty je v maximální možné míře zajišťována výroba vysoce kvalitních výrobků s atraktivním designem, s vysokým tepelným komfortem a při úspoře energie.

Z hlediska výroby a výzkumu podnik kontinuálně provádí vývoj nových prvků otopných soustav od počátečního konceptu až po prověření produktu ve zkušebnách, zajištění potřebných certifikátů a uvedení do výroby. Tímto postupem firma zajišťuje a dohlíží na vysoký standard kvality všech produkováných výrobků. Podnik se dále interně specializuje na výrobu sofistikovaných produktů s vysokou přidanou hodnotou a u nichž uplatňuje své kompetence v oboru technického zařízení budov. Aktivita jednodušší a na trhu snadno dostupné zajišťují subdodávkou od řady prověřených evropských partnerů, čímž jsou schopni zastřešit komplexní technickou a servisní péči. Tímto způsobem podnik zajišťuje optimální výrobu, jelikož interně vyrábí části produktů a jejich montáž s využitím nakoupených komponentů, dále některé komodity vyrábí u firemních dlouhodobých smluvních partnerů pod technickým dohledem podnikových specialistů.

Jelikož je třeba firemní produkty zhodnotit i z hlediska analýzy portfolia. Pro tento případ jsem zvolila matici Barsdale a Hartus, které se též říká kombinované portfolio. Vzhledem k širokospektré portfolio nabídce analyzované firmy a možnosti mnoha variant konečného produktu budu analyzovat typovou skupinu produktů.



Obrázek č. 4 – Bardsdale a Harris matice podnikového portfolia

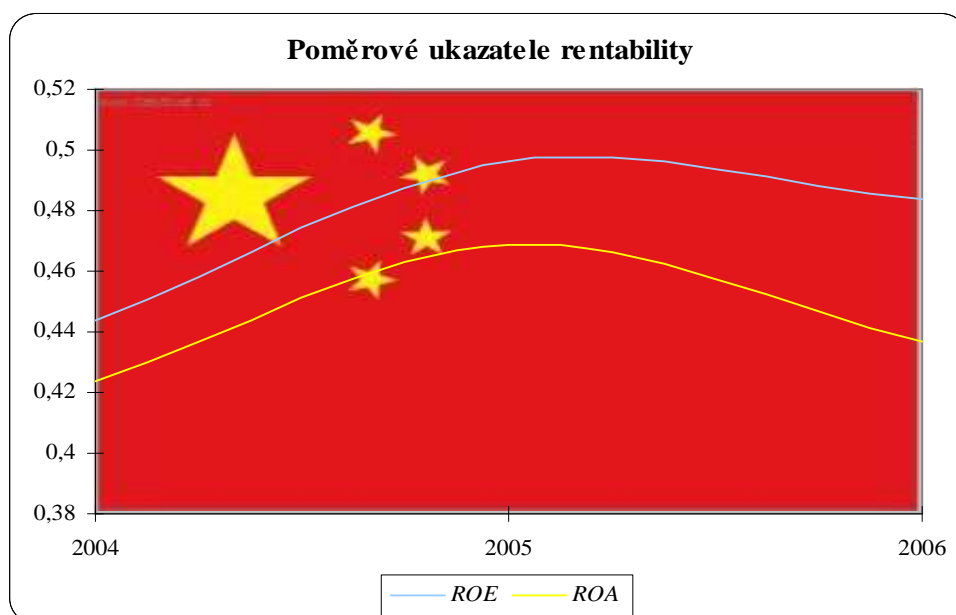
Konvektory OnFloor se z hlediska životního cyklu výrobku, podílu firmy na trhu a růstu trhu nachází v poli Dojných krav. Produkty této skupiny vydělávají firmě stabilní příjmy a mají vysoký podíl na trhu s otopnými tělesy při nízkém růstu zralého trhu. Z příjmů těchto výrobků jsou financovány inovace, marketingové aktivity společnosti a jsou tvořeny rezervy bezpečnostní i pro vstup na nový trh.

Hvězdami podniku jsou výrobky typově zařazené do skupin konvektorů InFloor a designová otopná tělesa. Jedná se o výrobky, které vyžadují značnou míru péče a to především z hlediska marketingu, jelikož je třeba zajistit růst nákupu a povědomí ze strany potenciálních klientů, jelikož se jedná o výraznou diferenciaci produktů, která podniku může zajistit značnou konkurenční výhodu. Nyní se rozhoduje o budoucích ziscích podniku a jeho konkurenční pozici a pokud si firma zajistí významný tržní podíl tvořící stálou klientelu a tím v budoucnu ušetří značné náklady, které se pojí se získáním klientů. Vynaložené náklady na marketingovou podporu snižují zisk, který podnik prostřednictvím těchto produktů tvoří.

Stropní sálavá panely jsou z hlediska Barsdalovi a Harrisovi matice klasifikovány jako kojenci. Zisk z těchto produktů je nízký a to i vzhledem k nízkým prodejům.

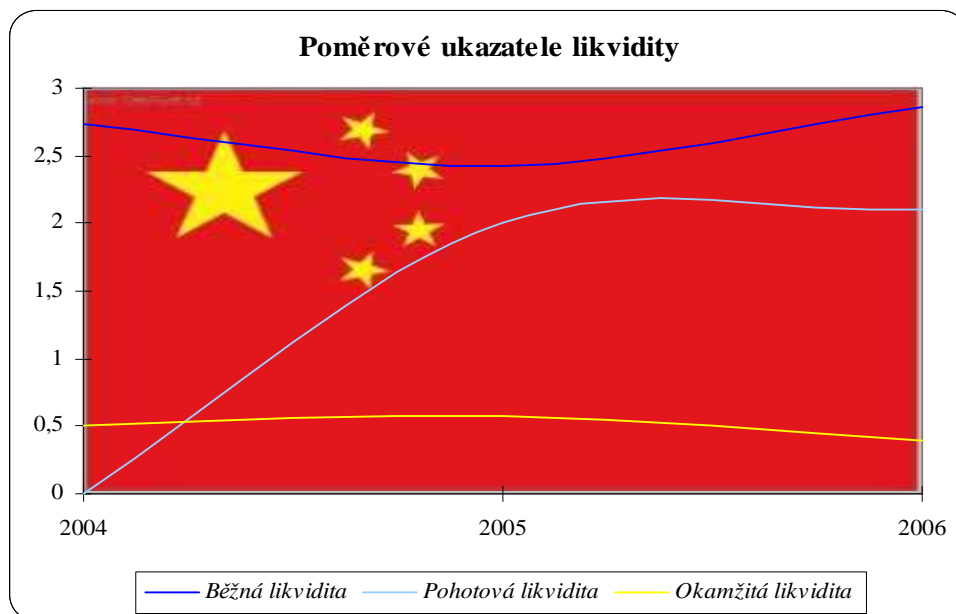
Ceny produktů vychází k nákladové kalkulace, kdy finální cena je stanovena na nižší úrovni než má konkurence ze západních trhů, ovšem se zachováním totožné vysoké úrovně kvality jako tomu je u konkurence. Nedocenitelným cenovým faktorem jsou i před i poprodejní služby poskytované podnikem.

3. 3. 4 Finanční situace



Graf č. 7 – Poměrové ukazatele rentability

Jedná se o úspěšnou prosperující firmu, jež tvoří hodnotu pro své vlastníky a která v dlouhodobé perspektivě zvyšuje svůj tržní potenciál. V roce 2005 měla firma nejvyšší hodnotu ziskovosti vlastního kapitálu a to 0,50 Kč zisku po zdanění na 1 Kč vlastního kapitálu. Nejvyšší ziskovost celkových vložených prostředků (0,47) byla v roce 2005.



Graf č. 8 – Poměrové ukazatele likvidity

Z hlediska likvidity se jedná o zdravý podnik, který udržuje efektivní úroveň likvidních prostředků.

Podnik pravidelně ukládá 3 % ze svého zisku do nepovinného rezervních fondů. V poměru 20 ku 80 jsou takto vyčleněné finanční prostředky uloženy do bezpečnostního fondu a do fondu k pokrytí nákladů vznikajících při vstupu na nový trh.

3. 3. 5 Obchod, marketing, exportní oddělení

Z hlediska lidských zdrojů jsem otázku této oblasti již řešila v kapitole 3. 2. 1. Nyní na tuto problematiku pohlédneme z hlediska tvorby obchodu a marketingu a zajišťování podkladů.

Jako stěžejní zdroj rozhodující v prvním momentu o nákupu hodnotím firemní internetové stránky. V analyzovaném případě jsou přístupné ve 4 jazycích – českém, anglickém, německém a francouzském. Dále je zde oblast informací, které stránky poskytují, kdy výtěžnost informací je klienty i návštěvníky hodnocena výrazně pozitivně. Výrazně kladně je ze strany respondentů hodnocena grafická stránka internetového portálu podniku i informačního materiálu.

Z hlediska propagace je pro podnik důležitá i jednoznačná vizuální prezentace. U analyzovaného podniku je jím firemní logo, které je lehce zapamatovatelné, jednoduchých linií a využívající psychologii barev. Při reklamní podpoře je vždy využíváno toto logo, což je též jedním z prvků chování spotřebitele při nákupu, jelikož se tento firemní znak dostane do podvědomí klientů, čímž se posune do další fáze nákupního chování. Strategií je zavedení jednoduchého znaku kvality, tzn. zákazník uvidí dané logo, které pro něj asociuje kvalitu a design v oblasti zateplování prostor.

V daném oboru a na čínském trhu jsou z důvodů asociací preferovány barvy červená, černá a šedá.

Jako hlavní distribuční kanál tohoto podniku jsou zvoleny odborné velkoobchody, které jsou tradičního charakteru. Tato volba byla vedením podniku učiněna zejména z důvodu plného využití podnikových obchodních kontaktů, širě nabízených produktů a služeb. Současně tyto prostory poskytují dostatečné rozměry, na kterých jsou produkty prezentovány. Toto uspořádání poskytuje i efektivní komunikační kanál.

U jednotlivých skupin výrobků je používán jiný poměrový komunikační marketingový mix, který v sobě zahrnuje publicitu, reklamu (nejvíce tištěného charakteru), osobní prodej a podporu prodeje. Pravidelně je firmou činěn průzkum trhu, který zjišťuje vývoj v tomto tržním segmentu – očekávání zákazníků, požadavky kladené na produkty, cenová citlivost, postavení a nabídka konkurence, vnímání zákazníka, umístění produktů, forma propagace, atp. Podnik následuje marketingovou strategii diferenciací, kterou si společnost zajišťuje výhradní a jednoznačné postavení na trhu.

Z hlediska záměru analyzovaného podniku je důležité též exportní oddělení. V exportním oddělení jsou shromažďovány veškeré údaje o exportu. Každý ekonomicko-obchodní pracovník vytváří analýzy o prodeji a trhu a má na starosti i monitoring konkurence působící na daném trhu.

Strengths (Silné stránky)	Weaknesses (Slabé stránky)
<ul style="list-style-type: none"> ✦ U produktů důraz na kvalitu, inovace a úsporu energie ✦ Širokospektré produktové portfolio ✦ Zavedenost značky i podniku ✦ Stabilní a dobrá finanční situace s možností získání dodatečného finančního kapitálu ✦ Tradiční početná základná spokojených firemních klientů ✦ Kvalifikovaná, průběžně proškolená a vysoce motivovaná pracovní síla ✦ Strategická síť provozoven, výroben i prodejen ✦ Propracovaný systém přístupu potenciálních zákazníků k informacím o produktech ✦ Kvalitně zpracovaný poprodejní servis ✦ Inovace jsou součástí běžného chodu podniku (nejsou zaměstnanci vnímány negativně), dalo by se říci, že je lídrem v inovacích ✦ Pro podnik a jeho zaměstnance je charakteristický inteligentní oportunistus (učí se a to i od konkurence, nepodceňuje důležitost pravidelného zkoumání tržního prostředí včetně konkurence) ✦ Image podniku je vnímána pozitivně (např. jako společnost vyrábějící produkty s ekologickými prvky) 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Případná špatná volba a investice do inovovaného produktu ✦ Rozmělněnost pozornosti do několika produktových skupin ✦ Na jedné z poboček se vyskytla nespokojenost s vedením v důsledku změny na vedoucí pozici

Opportunities (Příležitosti)	Threats (Hrozby)
<ul style="list-style-type: none"> ✦ Příležitost vstupu na nové zahraniční trhy ✦ Možnost vertikální integrace tak, aby byl zmírněn tlak stávajícího konkurenčního prostředí ✦ Rozšíření sortimentu produktů tak, aby byla uspokojena široká škála potřeb zákazníků ✦ Nákladnost vstupu nových konkurentů do daného tržního segmentu ✦ Rychlejší růst trhu v důsledku zvýšení poptávky vzhledem k současnému vývoji ve stavebnictví 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Vysoká rivalita v daném tržním segmentu ✦ Hrozba růstu vyjednávací síly dodavatelů (např. prodejci výrobní technologie) ✦ Zpřísnění legislativních předpisů a platných norem (ze strany Evropské unie)

Tabulka č. 8 – SWOT analýza interního prostředí podniku

3.4 Vyhodnocení zjištěných dat

V této části budu hodnotit pouze interní prostředí podniku a dále působení tohoto podniku na území České republiky, které lze nazvat mateřským trhem, jelikož jejich podnikatelské aktivity započaly na tomto geografickém území, přestože velmi krátce následovala činnost společnosti i na zahraničních trzích, ovšem pouze na Evropském kontinentu.

Podnik je inovativně zaměřenou společností, jenž lze označit jako mladou, ovšem vzhledem ke zkušenostem majitelů z původní působnosti v podniku se stejným produktovým zaměřením se jedná o znalostně starou společnost. Firma má jasně specifikovaný strategický směr, na což navazuje i celopodnikové snažení. Společnost vznikla jako přímá odpověď na náročné požadavky architektů i dalších spotřebitelů hledajících vysokou kvalitu, moderní design a stoprocentní funkčnost. Prostřednictvím marketingového výzkumu podnik získává a sdružuje dokonalou znalost cílových trhů, jejich struktur a specifik, schopnost navrhnout nové progresivní produkty, řídit jejich produkci v nejvýhodnějších podmínkách a využívat vybudované evropské distribuční sítě k prodeji příbuzných komodit.

Škála produktů je kvalitního charakteru a jeho rozmístění v analyzovaných maticích vypovídá o jeho současné i budoucí výrazné efektivitě. Veškeré produktové skupiny a jejich existence v podnikovém produktovém portfoliu jsou opodstatněné. OnFloorové konvektory jsou tradičními produkty, které tvoří největší procento objemu prodeje. Oproti tomu stropní sálavé panely vykazují v současné době nejnižší množství prodaných produktů, ovšem jedná se z hlediska životního cyklu o nový výrobek a jeho budoucí užití předpokládá širší využití a nárůst jeho spotřeby. Konvektory InFloor a designová tělesa jsou nositeli odlišnosti od konkurence a tím pádem největší výhody společnosti, ovšem současně jsou tyto typy produktů i možnou slabinou.

Vztah mezi kvalitou a cenou produktů je následující: vysoká kvalita a střední až vyšší cena. Toto strategické rozhodnutí je jedním z klíčových, které kdy podnik udělal, ale z variant, které se nabízely je pro podnik takového charakteru a rozsahu nejvýhodnější. Kdyby zvolili cestu nízkých cen a vysoké kvality, tak by vzniklo podhodnocení produktů společnosti a též by tato cena nepokryla náklady na výrobu, jež zvyšují finanční požadavky výzkumu a ojedinelého designu. Nízká kvalita výrobků není možná, jelikož se vyrábí na certifikovaných strojích a dle norem Evropské unie, jelikož Česká republika je členem EU. Při vysoké ceně a

vysoké kvalitě ztratí podnik komparativní výhodu, kterou v současnosti při aplikaci zvolené strategie oproti silné konkurenci ze západních trhů v současné době má.

Z pohledu příjemce zprávy hodnotím marketingovou podporu produktů jako úzce zaměřenou, jelikož hlavní snaha poskytnout spotřebiteli informace, které jsou dostupné především na podnikovém internetovém portálu a dále v katalogové podobě v odborných prodejnách a pobočkách firmy, čímž se snižuje efekt oslovení širší společnosti. Tuto skutečnost hodnotím jako omezující negativum. Ovšem z hlediska podpory produktů jsou marketingové zprávy určené veřejnosti voleny strategicky se záměrem na maximalizaci prodeje a informovanosti o produktu, který má být spotřebitelem určitým způsobem vnímán.

Volba distribučních kanálů vzhledem k dané podnikové strategii společnosti, kterou je diverzifikace a vysoce kvalitní produkty ctící životní prostředí za přijatelné ceny, je logická a plně vyhovující. Pokud by produkty tohoto podniku byly lehce dostupné, snižovalo by to jejich cenu a možnost obchodně-ekonomických specialistů podniku poskytovat klientů nadstandardní služby, jež tvoří přidanou hodnotu produktu a vytváří i pozitivní obraz vnímání firmy společností.

Z hlediska finančního se jedná o stabilní a zdravý podnik, jenž může rychlým způsobem zajistit další finanční prostředky.

Znalosti dostatečného charakteru jsou v rámci firmy evidovány i z hlediska působnosti na zahraničních trzích, kdy analyzovaný podnik je velmi úspěšný. Tento proces je praktikován na veškeré pracovníky, čímž je zajištěn tok informací v rámci podniku. Plynulost tohoto toku je zajišťována chráněným podnikatelským informačním systémem. Tento elektronický systém mimo jiné poskytuje možnost rychlého zveřejnění relevantních informací na externím podnikovém portálu.

Základna zákazníků je z 65 % stabilní. Jedná se o tradiční klientelu z řad architektů, kteří si oblíbili produkty analyzované společnosti, stavební společnosti a dále spokojení zákazníci, kteří doporučují produkty společnosti dalším spotřebitelům. Mezi obchodním specialistou a zákazníkem je vytvářen specifický vztah úzkého charakteru, který vedle poprodejních služeb představuje přidanou hodnotu, jež má dopad na celou firmu. Tento přístup je aplikován i při případném reklamačním řízení, kdy klientovi je přiřazen jeden konkrétní administrativní

zaměstnanec, jenž je pověřen vedením reklamačního řízení a o zákazníka se stará od samotného počátku až do konce.

3.5 Doporučení podniku

Podniku bych z hlediska interních procesů doporučila využití dalších distribučních kanálů, jenž by oslovily širší klientelu.

Také bych navrhla zvážení možnosti vertikální integrace, která by podniku ve fázi růstu tržního podílu, jenž úspěšně expanduje již na řadu evropských trhů, mohla přinést vyšší zisk než průnik na asijský trh, pro který je charakteristický úplně odlišný přístup a značná finanční náročnost.

4. Průzkum zahraničního trhu

4.1 Obecné informace o trhu

4.1.1 Makroekonomické ukazatele

Čínská lidové republika se skládá ze 22 provincií, 5 autonomních oblastí, 4 municipality a 2 zvláštní administrativní oblasti s vlastními vládami, právními systémy a ústavními dokumenty; v otázkách zahraniční politiky a obrany podléhají ústřední vládě. Provincie (autonomní oblasti) se dále dělí na prefektury (autonomní prefektury) a okresy (autonomní okresy), okresy jsou pak děleny na městské oblasti (případně etnické městské oblasti) a města.



Obrázek č. 5 – Územní uspořádání ČLR

Průměrný roční čistý příjem	2001	2002	2003	2004	2005	2006
ve městech v CNY	6 860	7 703	8 472	9 422	10 198	11 754
reálný růst v %	8,5	13,4	9,0	7,7	6,3	6,0
na venkově v CNY	2 366	2 476	2 622	2 936	3 234	3 468
reálný růst v %	4,2	4,8	4,3	6,8	7,4	7,9

Pozn. Uvedený růst je očištěn od vlivu cen. Údaje ze statistiky Národního statistického úřadu ČLR.

Tabulka č. 9 – Průměrný roční čistý příjem čínského obyvatelstva

Jak vypovídá výše uvedená tabulka, příjmy městských domácností se zvýšily na 1.273 USD na osobu (reálný růst 9,6%) příjem na osobu na venkově dosáhl 401 USD (reálný růst 6,2%, avšak o 1,6% nižší procentní růst než v r. 2004). Což značí nárůst životní úrovně obyvatelstva a tím i vyhledávání kvalitnějších produktů vyšší sorty, čemuž v tomto teritoriu zpravidla odpovídají zahraniční výrobky, jelikož čínská výroba je zaměřena spíše na kvantitu výroby, než na její kvalitu. To znamená, že socioekonomické faktory, kterými jsou životní úroveň a životní styl doznaly v poslední době posun k vyšší úrovni a tím i k preferenci výrobků s designovými a kvalitními prvky.

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
hrubý domácí produkt v běžných cenách (mld USD)	1 160,0	1 237,1	1 406,0	1 649,4	1 876,3	2 084,9
růst HDP ve srovnatelných cenách	7,5 %	8,3%	9,3%	9,5%	9,8%	10,2%
HDP na obyvatele (USD)	914,0	963,1	1 061	1 270	1 456	1 578
míra inflace na bázi indexu spotřebitelských cen	0,7%	-0,8%	1,2%	3,9%	2,2%	1,5 %
míra nezaměstnanosti (ve městech)	3,6%	4,0%	4,3%	4,2%	4,1%	4,1%
kurz měny v CNY (za 1 USD)	8,2112	8,2773	8,2645	8,2765	8,2439	8,2655
úrokové sazby v %						
pro roční termínované vklady	2,25	1,98	1,98	2,25	2,06	2,01
pro půjčky se splatností 1 rok	5,85	5,31	5,31	5,58	5,33	5,20

Pozn. údaje na základě statistiky Národního statistického úřadu ČLR za příslušná období

Tabulka č. 10 – Přehled makroekonomických ukazatelů ČLR

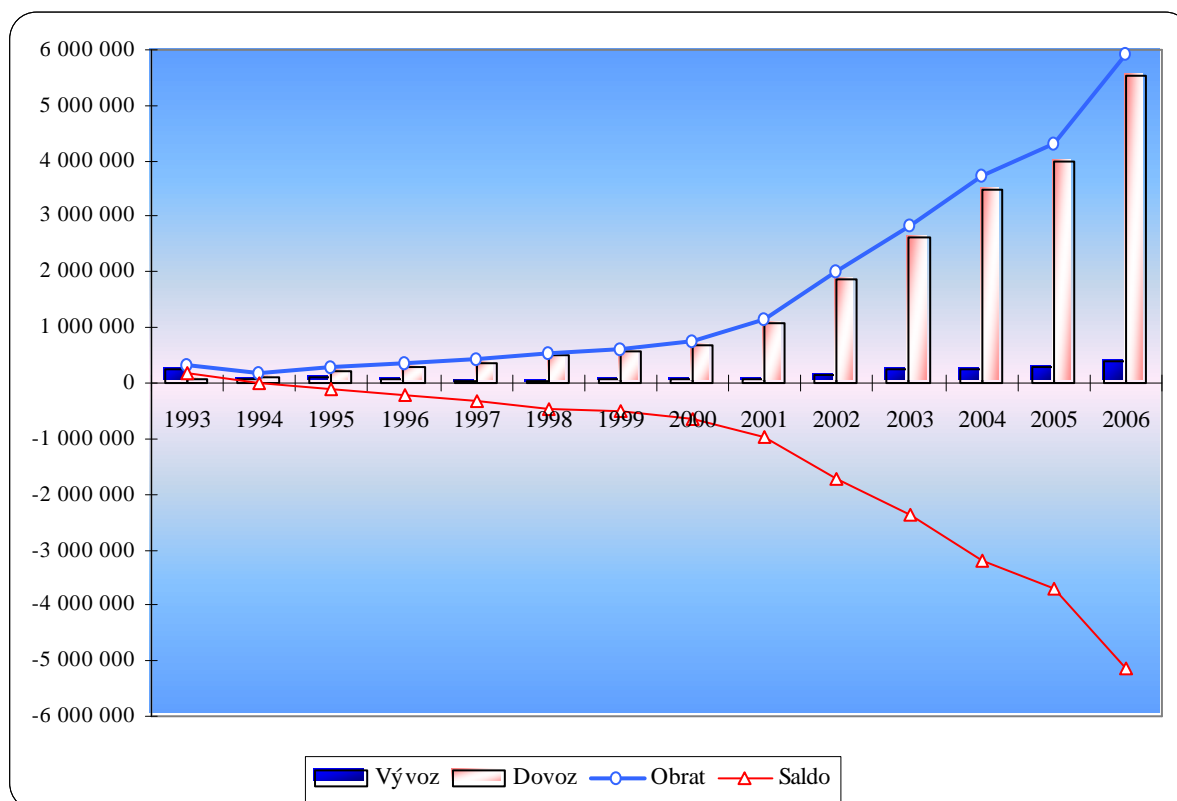
Dle zveřejněných dat Národním statistickým úřadem Čínské lidové republiky dosáhla inflace v roce 2006 hodnoty 1,5 %.

Trh Čínské lidové republiky rozhodně nelze označit jako standardní či lehký, toto je třeba uvědomit si ihned při zvažování této země jako exportní příležitost českého podnikatelského subjektu. Jelikož se jedná o rozlohou několikanásobně převyšující Českou republiku

s naprosto odlišnými obchodními tradicemi a zvyklostmi, nelze se na tento trh předem připravit na jiných zahraničních trzích, ale musí být zúročeny poznatky přímo z tohoto trhu.

	Vývoz	Umístění	Dovoz	Umístění	Obrat	Umístění	Saldo
1993	252 941	11.	79 184	22.	332 125	14.	173 757
1994	89 545	23.	105 623	21.	195 168	21.	-16 078
1995	94 005	23.	208 794	19.	302 799	21.	-114 789
1996	71 642	33.	298 535	16.	370 177	19.	-226 893
1997	48 360	38.	377 139	15.	425 499	17.	-328 779
1998	45 000	43.	498 552	14.	543 552	17.	-453 552
1999	58 511	34.	564 345	13.	622 856	17.	-505 834
2000	66 028	37.	694 806	12.	760 834	16.	-628 778
2001	80 532	34.	1 067 246	10.	1 147 778	14.	-986 714
2002	147 597	28.	1 874 276	5.	2 021 873	11.	-1 726 679
2003	236 382	23.	2 610 889	3.	2 847 271	10.	-2 374 507
2004	266 819	23.	3 472 947	4.	3 739 766	9.	-3 206 128
2005	304 974	26.	4 002 232	4.	4 307 206	10.	-3 697 258
2006	387 540	28.	5 523 474	2.	5 911 014	10.	-5 135 934
2007-I	42 379	26.	572 899	2.	615 278	9.	-530 520

Tabulka č. 11 – Obchodní výměna ČR-ČLR



Graf č. 9 – Obchodní výměna ČR-ČLR

4. 1. 2 Daňový systém a poplatky pro zahraniční podnik

Zdanitelný příjem reprezentační kanceláře je definován jako částka zbývající z hrubého příjmu za zdaňované období po odečtení nákladů, výdajů a ztrát v tomto roce, přičemž daňové období je totožné s českým obdobím. Státní daňový úřad navrhuje daňové zákony, které obvykle vstupují v platnost dnem vyhlášení a nemají zpětný účinek.

Základní daně uplatňované na zahraniční subjekty:

- ✘ daň z příjmu
- ✘ daně z transakcí
- ✘ daně ostatní.

Daň z příjmu reprezentační kanceláře je plošnou sazbou 33% (30% centrální + 3% lokální daň z příjmu) z příjmu nabytého v Číně. Ačkoliv je reprezentačním kancelářem ze zákona zakázáno provádět aktivity s přímým ziskem, jakými jsou projednávání a uzavírání prodejních kontraktů s čínskými zákazníky, zakládají zahraniční firmy v Číně své kanceláře za účelem podpory prodeje, průzkumu trhu a k provádění poprodejní údržby a podpůrných služeb. Tyto reprezentační kanceláře jednájí za určitý poplatek jako konzultanti nebo agenti pro svá ústředí. Jestliže je část takových služeb prováděna kanceláří v Číně a zbývající část zahraničním ústředím, může daňový úřad povolit úhradu až 50% v zahraničí. Pouze 50% příjmu se tak stane předmětem zdanění v Číně.

Většina transakcí je předmětem daně z obratu, a to buď DPH nebo daně obchodní, přičemž zaplacení jedné vylučuje úhradu druhé. Některé kategorie spotřebního zboží jsou zatíženy ještě daní spotřební. Daň z přidané hodnoty je uplatněna při prodeji zdanitelného zboží a služby, vztažené k jeho výrobě, a na dovezené zboží, pokud dovoz není od daně osvobozen zvláštním zákonem. Na otopná tělesa se vztahuje 13 % daň. Další transakční daní je daň obchodní (živnostenská) a daň spotřební.

Z ostatních daní a poplatků uvedu pouze ty, které se případně budou vztahovat na případně zřízenou reprezentační kancelář. Celní poplatky (upravují je předpisy „Regulations of the People’s Republic of China on Import and Export Duties“) jsou uvedeny pro konkrétní oblast v celním sazebníku.d/ suroviny, pomocný materiál, díly a zařízení dovezené za účelem

zpracování a montáže. Kolkovné se vybírá při realizaci kontraktu podle příslušných dokumentů (faktura, osvědčení, atp.). Daň z vozidel a lodí (tzv. za SPZ), jehož plátcí jsou výhradně cizinci a zahraniční firmy. Sazby se u motorových vozidel pohybují mezi 8 a 80 CNY/ks, u nákladních 4 - 15 CNY/t.

4. 1. 3 Ochrana čínského trhu

Čína na základě nátlaku WTO byla nucena snížit cla a odstranit některé netarifní překážky obchodu apod. Tento nátlak si vláda Čínské lidové republiky kompenzuje zavedením následujících nástrojů:

- ✘ vyžadováním nově různých certifikací o nezávadnosti výrobků
- ✘ vyžadováním nových podmínek pro vstup na čínský trh
- ✘ zesíleným využíváním prostředků v oblasti antidumpingu
- ✘ vyžadování schválení pro vstup na trh jen od zahraničních firem
- ✘ podzákoné úpravy práva pro importéra
- ✘ blokování bankovních transferů finančních prostředků.

Pokud jde o certifikaci výrobků, jedná se o velmi účinný a nesnadno překonatelný nástroj ochrany domácího trhu. Předání dokumentace příslušnému čínskému úřadu často znamená i odkrytí know-how, což je v případě Číny, nerespektující ochranu duševního vlastnictví, značně nebezpečné. Procedura je časově i finančně nákladná, někdy je vyžadována inspekce čínských pracovníků na místě, což znamená výlet do Evropy na náklad hostitele. EU se snaží, aby Čína uznávala certifikace vydané mezinárodně uznávanými institucemi.

4. 2 Oborové okolí na zahraničním trhu

Vzhledem k typu plánovaného exportu produktů je důležité zmapovat i vývoj v oblasti stavebního průmyslu dané země. Přidaná hodnota ve stavebnictví vzrostla v roce 2004 proti předchozímu roku o 8,1%, tj. o 3,8 procentního bodu méně než rok předtím, na 957,2 mld CNY. Zisk nejvýkonnějších stavebních firem prý vzrostl o 19,5% (jedná se o firmy, co mají zvláštní čínský certifikát). Tento rozmach stavebnictví lze částečně připisovat i přípravě na olympijské hry v roce 2008, které se dotýkají zejména Peking.

Další související oblastí je i maloobchodní prodej spotřebního zboží, který na čínském trhu dosáhl hodnoty 5,40 bilionů CNY, čímž vzrostl o 13,3% a po očištění od cenového faktoru reálně o 10,2%. Prodej ve městech se přitom zvýšil o 14,7% na 3,56 bil. CNY, na venkově o 10,7% na 1,84 bil. CNY. Přičemž se na tomto nárůstu 27,1% podílel nákup stavebního a dekoračního materiálu.

Přestože dochází ze strany vlády ke kontrole norem týkajících se jakosti a jejich případných úprav i v sektoru výroby otopných těles, nedosahují takto nově stanovené limity ani zdaleka požadavkům, které klade na výrobky členských zemí Evropská unie. Dalším aspektem je též téměř nulová kontrola dodržování nových úrovní jakosti u výrobních podniků ze strany státního sektoru Čínské lidové republiky.

Z hlediska stupně monopolizace je trh s otopnými tělesy téměř rovnoměrně diverzifikován mezi několik hlavních producentů. Vstup nových konkurentů na trh je spojen s vysokými počátečními vklady na zajištění výroby. Hrozba substitutů je v tuto chvíli minimální, ovšem vědecko technický vývoj jde rychle kupředu, tudíž i v tomto tržním segmentu, by měl být podnik obezřetný.

Cenová citlivost potenciálních zákazníků tohoto trhu je výrazná a je dána především povahou a kulturními zvyklostmi. Vzhledem k bohatnutí obyvatelstva se dá vyzorovat určitý módní prvek, kdy evropský produkt značí movitost dané osoby, která si tento produkt koupila, ovšem i nadále je zde typická čínská povaha, která hledí na cenu. To znamená, že cenová citlivost obyvatelstva Číny je i nadále významná.

Ovšem při zvažování kupního chování spotřebitelů daného trhu je třeba zvážit několik dalších proměnných, které lze nazvat dimenze kultury, kdy do hodnocení vstupuje 5 faktorů, jež jsou dle příslušnosti ohodnoceny od 0 do 100, kdy 0 znamená vůbec nepřísluší k tomuto faktoru a 100 znamená, že naprosto přísluší k tomuto faktoru. Proměnná Vztah k autoritám vypovídá o míře uznávání autorit. Míra individualismu měří nezávislost na společnosti, samostatnost v rozhodování a pocit zodpovědnosti za vlastní činy. Maskulinní společnost je taková, která upřednostňuje mužské hodnoty, kterými jsou úspěch, výkonnost, soutěživost a kladný vztah k penězům. Vztah k nejistotě je v některých zemích vyjadřován očekáváním přesně stanovených pravidel a předpisů a neochotou k riskování. Časová perspektiva vypovídá o tom, zda je upřednostňována krátkodobá či dlouhodobá orientace.

	Vztah k autoritám	Míra individualismu	Maskulinita	Vztah k nejistotám	Časová perspektiva
Čína	80	20	66	30	5
ČR	57	58	57	74	13

Tabulka č. 12 – Kulturní odlišnosti³⁰

Potenciál čínského trhu s otopnými tělesy je významný, jelikož se v současné době na trhu nachází nekvalitní levné výrobky čínských producentů a kvalitní drahé produkty evropských výrobců (Finsko, Švédsko, Německo). Z výše uvedeného vyplývá, že na tomto trhu existuje mezera ve formě neexistence kvalitních otopných těles, které mají jakostní certifikaci a jejich cena je nižší než konkurence, ovšem ne podhodnocená, jelikož to by vzbuzovalo nedůvěru v čínském spotřebiteli. Poptávka nelze plně kvantifikovat, avšak její výše se dá odvodit od poptávky na veletrzích a výstavách, která je velkého rozsahu.

³⁰ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2. rozšířené vydání 2006. Praha, 36 - 37 s. ISBN 80-247-1678-X.



- ▲ v této oblasti se topí
- ◆ v této oblasti topí pouze klientela s vyššími příjmy
- ▼ v této oblasti se netopí

Obrázek č. 6 – Schéma oblastí poptávky

Na výše uvedené mapě je graficky simulována oblast poptávky, resp. odbytiště pro produkty zaměřené na vytápění bytových i kancelářských prostor.

Poptávka po otopných tělesech zaznamenává v severních provinciích, což vyznačuje zelená linka a šipka. Jedná se o konstantní poptávku, která je minimálně proměnná s časem.

V oblasti nacházející se mezi zelenou a červenou linií také vzniká poptávka, ovšem pouze mezi movitějším obyvatelstvem.

Pod červenou linií nebude vznikat poptávka vůbec.

Vývoz této komodity z ČLR je pouze do zemí dalších asijských států. Dovoz se v současné době z ČR neuskutečňuje, jelikož žádný podnikatelský subjekt zaměřený na produkty tohoto charakteru není v této chvíli činný v teritoriu Čínské lidové republiky.

4. 2. 1 Výzkum konkurence

V teritoriu ČLR v současné době působí tři významní konkurenti, kterými dle teritoriálního členění jsou Finové (Purmo), Němci (Kermi), Švédové (Zehnder) a v neposlední řadě Číňané.

Proměnné	Váha	Číňané	Finové	Němci	Švédové
Kvalita produktu	0,18	1	4	4	3
Reputace firmy	0,05	2	4	4	3
Podíl na trhu	0,05	5	2	1	2
Loajalita zákazníků	0,08	2	3	2	3
Strategické působení na trhu	0,12	4	2	2	2
Distribuční systém	0,12	5	2	1	2
Aplikovaná marketingová strategie	0,11	5	3	2	3
Odlišnost produktů	0,14	2	3	3	4
Náklady v porovnání s konkurencí	0,15	5	3	3	2
Celkové hodnocení	1,00	3,35	2,94	2,58	2,70

Tabulka č. 13 – Hodnocení konkurenční pozice firem působících na analyzovaném trhu (viz příloha č. 3– vzor dotazníku)

Pro zhodnocení konkurenční pozice jednotlivých podnikatelských subjektů působících na čínském trhu byly vytvořeny oblasti, které největší měrou působí na sílu konkurenční pozice a jim byly přiřazeny váhy. Poté na škále od 1 do 5 (1 – nejméně splňuje dané kritérium, 5 – plně splňuje toto kritérium, je maximálně konkurenceschopný) byly ohodnoceny dané proměnné u jednotlivých firem působících na čínském trhu.

Nejlepšího hodnocení dosáhl čínský podnik, který má nedocenitelnou konkurenční výhodu spočívající ve znalosti mentality kupujících a podmínek trhu, na jejichž základě má vysoké předpoklady pro aplikaci přínosné marketingové strategie, kterou maximálně čínské podniky využívají. Poté následují Finové a Švédové, jenž mají téměř totožné výrobky, pro něž je charakteristická vysoká kvalita, a obdobná marketingová strategie. Na pomyslném posledním místě se umístil německý podnik, který přestože má vysokou kvalitu výrobků, tak nedosahuje takové důvěry ze strany čínských spotřebitelů jako jeho konkurenti.

Proměnné	Váha	Čínská lidová republika
Tempo růstu trhu	<i>0,10</i>	2
Sezónnost trhu	<i>0,15</i>	4
Struktura konkurence	<i>0,15</i>	2
Ekonomická stabilita	<i>0,18</i>	3
Technologická náročnost výroby	<i>0,12</i>	4
Ziskovost odvětví	<i>0,05</i>	3
Ekologické faktory	<i>0,10</i>	2
Sociální faktory	<i>0,15</i>	4
Celkové hodnocení	<i>1,00</i>	3,07

Tabulka č. 14 – Hodnocení atraktivnosti trhu

Obdobně jako tomu bylo u hodnocení konkurenčního postavení jednotlivých firem bylo postupováno i u hodnocení atraktivnosti čínské trhu, kdy byl ohodnocen jako nadprůměrně atraktivní. Zde ovšem musí být započten i faktor omezení vstupu na trh prostřednictvím povinností, jenž musí při vstupu na čínský trh zahraniční podnik splnit, které tvoří bariéry značného rozsahu.

V současné době je na analyzovaném trhu převládajícím způsobem prodeje prodej v pobočkách zahraničních firem či v odborných obchodních prostorách, které poskytují možnost vystavení nabízených produktů. Dalším způsobem je prodej přes internet, ovšem tato

metoda je využívána minimálně a to především z důvodu vysoké pravděpodobnosti neuhrazení smluvní ceny sjednané zakázky ze strany objednavatele.

4.3 Potenciál cílového trhu

Přestože se tak na první pohled nemusí zdát, pro české firmy, které budou mít dobře připravenou strategii vstupu na nový trh a především vynikající personální a finanční zázemí, je potenciál na čínském trhu s otopnými tělesy nepřehlédnutelný.

V teritoriu Čínské lidové republiky je vyráběn objem pouze 58 % veškerých prodaných produktů v oblasti topenářské techniky. Veškerý objem výroby je produkován čínskými podniky. Tato data lze vysvětlit nulovou ochranou duševního vlastnictví v tomto teritoriu, jelikož veškerá expandovaná výrobní technologie či know-how je v teritoriu zneužita. Z tohoto důvodu jsou výrobky zahraničních podnikatelských subjektů na tento zahraniční trh exportovány, ovšem výroba je situována na jiných zahraničních trzích, kde výrobci mohou zajistit vysokou úroveň kvality jimi produkováných výrobků.

Mezi hlavní konzumenty zahraničních produktů patří zejména spotřebitelé s vyššími příjmy z privátního sektoru, kteří tyto produkty kupují pro osobní potřebu. Zakázky velkého rozsahu typu průmyslové či bytové výstavby jsou přístupné pouze čínským podnikům.

Platební podmínky existující na tomto trhu se dají shrnout do pravidla, že cena, která je uhrazena před přijetím výrobků tvoří konečnou cenu, jelikož pozdější doplacení smluvního závazku se na čínském trhu neuskutečňuje.

4.4 Možná rizika trhu

Rizikem, který se v prvním pohledu může jevit spíše jako bariéra, je jazyková neznalost. Avšak většina obyvatel ČLR nemá dostatečné znalosti anglického jazyka, tudíž veškeré materiály by měly být přeloženy do čínštiny. Dále by se zástupce podniku měl alespoň pasivně vyznat v čínském jazyce, což mu usnadní obchodní jednání v daném teritoriu.

Výrobu na území Čínské lidové republiky lze označit jako jedno z nepřeborného množství rizik a to i částečnou výrobu. V tomto případě případnou relativní výhodu okamžité dodávky a snížení nákladů na dopravu a případně i výrobu zastíní nevýhoda s vysokým stupněm pravděpodobnosti její realizace, která spočívá ve zcizení know-how podniku. Jako potvrzení možnosti výskytu této hrozby je řada i medializovaných zneužití českých podniků. Porušování pravidel know-how ze strany Číny je diskutovanou oblastí, která ovšem doposud nezaznamenala pozitivní změnu ve věci.

Povinnost najmout stejný počet zaměstnanců s čínskou národností, který je vyslán zahraniční firmou do ČLR je dalším z řady omezujících faktorů. Jelikož by tato pracovní síla měla vykonávat administrativní práci, kdy náklady na mzdu jsou srovnatelné s průměrnou mzdou na tuto pozici jako v ČR, vzrůstají náklady potřebné ke vstupu a působení na čínském trhu.

Zde je také potřeba uvést rizika týkající se finanční oblasti. Jako první bych uvedla nepřehledný systém daní, poplatků, kvót a netarifních přírážek obchodu, který je blíže v maximální možné míře rozveden v kapitole 4. 1. 2. Druhým závažným rizikem je platební morálka, kdy platí, že co je zapláceno při dodání produktu je bráno čínskou stranou jako cílová hodnota obchodní transakce.

4. 5 Náležitě kroky při vstupu na trh

4. 5. 1 Právní kroky vstupu na trh

Pro založení reprezentační kanceláře (Representation Office) je zapotřebí učinit několik kroků, které z této procedury činní poměrně složitý systém, který mnoho podniků odradí od vstupu na trh.

Postup zřízení reprezentační kanceláře v jednotlivých krocích je nastíněn níže.

4. 5. 1. 1 Schválení Ministerstvem obchodu (MOFCOM)

MOFCOM může požadovat, aby žádost byla podána čínským zástupcem. Lhůta pro její vyřízení je 30 dnů. Je třeba předložit tyto dokumenty (vše v čínštině):

- ✘ Application Letter (na hlavičkovém papíře zakladatele) s informacemi typu - údaje o mateřské firmě, jaký je účel založení reprezentační kanceláře, předpokládaná doba jejího fungování, jméno vedoucího, název a adresa kanceláře, atd.
- ✘ Certificate of Incorporation - výpis z obchodního rejstříku. V tomto případě někdy stačí anglická kopie, nemusí být originál.
- ✘ Credibility Letter - jedná se o bankovní referenci ke spolehlivosti firmy. Tento doklad je platný 3 měsíce od jeho vydání příslušnou bankou.
- ✘ Appointment Letter - ve kterém je jmenován vedoucí reprezentační kanceláře, dále je nutné přiložit jeho stručný životopis, fotokopii pasu a několik pasových fotografií.
- ✘ Nájemní smlouva – zpočátku je nutné sjednat pronájem kancelářských prostor, aniž by bylo možné je označit jménem firmy. To je možné provést až po ukončení schvalovacího procesu. Kvůli úspoře nákladů si zahraniční společnosti zpravidla pronajímají provizorní minimální prostory (např. jménem mateřské firmy), které později vymění za větší, které vyhovují jejich činnosti. Pozn. Čínští pronajímatelé většinou požadují platbu nájemného na rok dopředu, avšak díky obrovskému přetlaku nabídky na realitním trhu je možné sjednat i dobu výrazně kratší (v praxi potvrzeno např. na tři měsíce).
- ✘ doporučení od čínského partnera nebo zprostředkovatelské kanceláře

Kromě výše uvedených dokumentů je třeba vyplnit ještě dva oficiální formuláře:

- ✘ Application for Establishment of Representative Offices of Foreign Enterprises (Form I),
- ✘ Application for Personnel of the Representative Offices of Foreign Enterprises (Form II).

Schválení MOFCOM má platnost tři roky. O jeho prodloužení je potřeba zažádat dva měsíce před skončením platnosti. Předkládají se v podstatě podobné doklady jako při zřízení, navíc je

třeba předložit zprávu o činnosti za uplynulé tři roky. Prodloužení stojí u zprostředkovatelské agentury zhruba 400 USD.

4. 5. 1. 2 Registrace na State Administration for Industry and Commerce of the PRC (SAIC)

Po schválení ze strany MOFCOM je třeba bez prodlení (do uplynutí lhůty 30 dnů) provést registraci na dalším úřadě, který v případě Pekingu má název Beijing Administration for Industry and Commerce. Po předání dvou vyplněných formulářů, povolení MOFCOM, nájemní smlouvy a kopií pasu vedoucího zastoupení, tento úřad po prozkoumání vydá (v praxi během několika dnů) následující doklady:

- ✘ Registration Certificate of Foreign Enterprise's Permanent Office in China,
- ✘ Representative Card of the Representative Office (pro vedoucího kanceláře).

Jedná se o základní dokumenty, které se předkládají při styku s dalšími čínskými úřady, v podstatě jde o zaregistrování jako podnikatelského subjektu v Číně. Doklady je třeba každoročně obnovovat; poplatek za jejich vydání je cca 680 CNY, při obnovení 380 CNY, každá změna stojí dalších 100 CNY. Pro prodloužení je třeba mimo některé doklady předložit zprávu o obchodní činnosti za minulý rok (např. kontrakty s čínskými firmami, jejich hodnota apod.).

4. 5. 1. 3 Získání razítka na Public Security Bureau

V Pekingu se jedná o úřad Division of Entry and Exit Management of Foreigners of the Beijing Public Security Office. Pro registraci na tomto úřadě a získání razítka je třeba mít fotokopie dokladů uvedených v bodě dvě. Razítka jsou dvě, jedno pro běžnou potřebu kanceláře, druhé pro finanční úřady, obě jsou kulatá a jejich vydání stojí cca 50 USD.

Tento úřad též vydá povolení k trvalému pobytu zahraničnímu vedoucímu kanceláře a na něm závislým osobám, pokud ten má pracovní vízum, přičemž cizinci musí navštívit úřad do 30 dnů od příjezdu do Číny.

4. 5. 1. 4 Registrace u soudu

V některých případech je vyžadována registrace kanceláře též u místního soudu; poplatek činí asi 300 CNY.

4. 5. 1. 5 Registrace na daňových úřadech

Nejprve je nutné získat povolení od State Administration of Foreign Exchange Bureau k operacím s devizovými prostředky. Pak je třeba otevřít účet u Bank of China, k čemuž je vyžadováno mimo jiné razítko firmy a Registration Certificate of Foreign Enterprise's Permanent Office in China. Účet lze otevřít zároveň v CNY a USD.

Podle čínských předpisů je třeba se zaregistrovat u dvou daňových úřadů, a sice u State Taxation Bureau a Local Taxation Bureau. Registrace musí být do 30 dnů od vydání výše uvedeného dokladu Registration Certificate.

4. 5. 1. 6 Registrace na celním úřadě

Vzhledem k tomu, že téměř vždy je potřebné něco dovézt, minimálně pro vybavení kanceláře, je nutná i registrace na příslušném celním úřadě.

Protože řada dokladů je v čínštině, je v podstatě bez čínského spolupracovníka nemožné provést celou proceduru.

Reprezentační kancelář nemá zastoupení oprávnění k obchodní činnosti na území ČLR a zaměřuje se proto na vyhledávání kontaktů a konzultační činnost. Činnost zastoupení je financována mateřskou firmou. Financování prochází příslušným bankovním kontem. Náklady na činnost kanceláře v ČLR u českých podniků dosahují až 150 tis. USD ročně.

4. 6. 2 Marketingové kroky vstupu na trh

Pokud chce podnik zahájit svou činnost na trhu, tak nesmí opomenout na důležitost marketingové podpory svých produktů na daném trhu. Současně, vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o diametrálně odlišný trh oproti trhům Evropské unie, na nichž je v současné době podnik činný, musí vyhotovit naprosto novou marketingovou strategii. S formou marketingové prezentace, kterou podnik uplatňuje na západních trzích na čínském neuspěje.

Nejprve podnik musí stanovit metody a rozsah reklamní kampaně. Podnik v tomto okamžiku zvolí jako metodu propagace svého zboží tzv. zaváděcí. Také musí zvolit poměr a formu nástrojů propagace, které se dělí na přímé a nepřímé.

Jako přínosnou formu marketingu vidím účast podniku na mezinárodních výstavách a veletrzích. V Číně je Shanghai proslulá jako město výstav spíše designových produktů. Oproti tomu Peking je centrem výstav především účelových produktů bez zaměření na design. Účast na akcích tohoto typu dopomůže podniku udržovat znalosti o vývoji v oboru působnosti, vystavené funkční produkty zapůsobí na zákazníka více než katalog či internet, osobní kontakt nelze nahradit internetem a více zapůsobí a přesvědčí k nákupu, účast firmy na prestižním veletrhu je již sama o sobě dobrou vizitkou pro analyzovaný podnik.

4. 7 Vyhodnocení zjištěných dat

Pro shrnutí zjištěných dat použiji nejprve SWOT analýzu, která tvoří jednoduchý přehled veškerých výstupů mezinárodního výzkumu.

Strengths (Silné stránky)	Weaknesses (Slabé stránky)
<ul style="list-style-type: none"> ✦ Trvalý mnohaletý vysoký růst HDP ✦ Schopnost centrální vlády řídit úspěšně makroekonomiku země ✦ Vstup ČLR do WTO, plnění závazků a pokrok v otevírání se světu ✦ Z hlediska budoucnosti vysoká rentabilita daného tržního sektoru ✦ Nárůst příslušníků vrstvy středních a vysokých příjemců, kteří poptávají kvalitní výrobky západních podnikatelských subjektů ✦ Existence omezení vstupu na trh nových konkurentů 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ ČLR se může dostat do finanční krize, pokud nesníží úroveň nedobytných půjček ve státem vlastněných bankách ✦ Současná úroveň investování vede k přehřátí ekonomiky (v budoucnu budou zřejmě nadbytečné kapacity, což posílí deflační tlaky) ✦ Slabá ochrana práv duševního vlastnictví ✦ Čína je klasifikována jako netržní ekonomika, což ji znesnadňuje jednání při řešení antidumpingových řízení proti ní ✦ Naprosto odlišná mentalita kupujících ✦ Existence bariér vstupu zahraničních podnikatelských subjektů na čínský trh ✦ Platební morálka kupujících ✦ Jazyková bariéra ✦ Transfer financí ✦ Vízová povinnost

Opportunities (Příležitosti)	Threats (Hrozby)
<ul style="list-style-type: none"> ✦ Existence strategické mezery ✦ Čínský ekonomický růst začíná být založen na více faktorech, např. domácí spotřebiče a exportu netradičního zboží, než jen na investování ✦ Čínská vláda poskytuje stále větší ochranu soukromého sektoru, který je nyní nejdynamičtější složkou čínské ekonomiky a poskytuje i stále více průchodných příležitostí 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Vysoký hospodářský růst je trvale neudržitelný a tzv. měkké přistání ekonomiky není zajištěno ✦ Vysoký obchodní deficit USA a EU s Čínou vedou na silné tlaky zhodnotit čínskou měnu, což může vést k vnitřním ekonomickým potížím ✦ Neuchycení se firmy na daném trhu

Tabulka č. 15 – SWOT analýza čínského trhu

Přestože se volba působení na čínském trhu může na základě analýzou zjištěných dat zdát jako nevýhodná není tomu tak.

Pro Čínu je charakteristická nepřehledná změť různých zákonů, předpisů, nařízení a poplatků. Ovšem jestliže je podnik dostatečně finančně silný, aby mohl nést rizikový faktor času než vyslaný firemní specialista do této spleti domnělých bariér.

V pořadí druhou největší bariérou spatřuji v odlišnosti jazyku. Jelikož jen malé procento konzumentů se dohovoří anglicky je třeba mít alespoň pasivní znalost čínštiny. Dále musí být veškeré materiály a podpůrné informace přeloženy do čínštiny, což zvyšuje náklady vstupu na trh. S tím souvisí i rozšíření firemních internetových stránek o čínskou jazykovou mutaci.

Poptávka po otopných tělesech je v daném teritoriu nenasyčená, přestože se to tak jevit nemusí. Vzhledem ke stále vzrůstajícím příjmům spotřebitelů a i z důvodu plánované Olympiády, kdy návštěvníci budou požadovat vyšší úroveň a především funkčnost zařízení zajišťující tepelnou pohodu interiéru, se zvyšují i požadavky spotřebitelů na kvalitu otopných těles. Avšak čínští konzumenti jsou velmi citliví na cenový faktor. Mentalita asijského zákazníka je od evropského odlišná, což je potřeba, aby si podnik uvědomil při tvorbě marketingové strategie a též při obchodním jednání. Jedním z charakteristických rysů asijského klienta je vedle cenové citlivosti i pocit, že k výrobku dostává něco navíc v důsledku obchodního vyjednávání. Pokud čínský spotřebitel stojí před rozhodnutím, zda koupit výrobek vysoké kvality, ale též vysoké ceny nebo výrobek nízké kvality, v dané chvíli funkční, ale za nízkou cenu, tak se rozhodne z 80 % k nákupu levnějšího produktu, čímž je poptávka naplněna, ovšem s pocitem nižšího příjmu z produktu.

Jak se již řada zahraničních firem, ne pouze českých, na tomto trhu přesvědčila, neexistuje či pouze v omezené formě ochrana duševního vlastnictví. Je-li si tohoto případný exportér vědom je pro něj jednoduché se tomuto ubránit v té podobě, že bude vyvážet produkty, které neobsahují nějakou významnou výhodu oproti konkurenci, ale jejich výroba vyžaduje kvalitní a odborný dohled a jedním z hlavních prvků prodejnosti tohoto produktu je jeho vysoká kvalita. Také podnik bude opatrný a nebude do tohoto teritoria vyvážet své výrobní technologie, které mohou být lehce zkopírovány nebo zkonfiskovány. A poslední zásadou, kterou by měl podnikatelský subjekt dodržet, je nespojovat se do žádné formy společenství s čínským podnikem ač působí sebe víc seriózně a důvěryhodně.

Tento trh je i vzhledem ke své vzdálenosti nákladný, ovšem další položkou, kterou podnikatel musí započítat je náklady na místní sílu, kdy v ČLR platí pravidlo 1 ku 1. Tzn., je-li vyslán jeden zahraniční zástupce na čínskou pobočku, musí být zaměstnán jeden čínský pracovník na obdobné úrovni, což znamená, že se nebude jednat o nějakého uklízeče či vrátného, ale o administrativního pracovníka, jehož plat je v Číně na obdobné výši jako plat administrativního pracovníka v ČR zaměstnaného v Praze.

Další možnou překážkou je vízum, které si vyslaný zaměstnanec podniku musí vyřídit, ty ovšem mají časové omezení, tudíž tato mírná komplikace vyvstává opakovaně. Z mého pohledu se nejedná o výrazný problém, ale o další povinnost pracovníka, kterou musí sledovat a jenž vyžaduje čas a finance.

Zkrátka pokud podnik nepodcení rizika spojená s tímto trhem a hlavně si je plně uvědomí a na takto vyhodnocených slabinách čínského trhu vystaví své přednosti se na tomto trhu vyskytují možnosti velkého rozsahu.

5. Souhrnné zhodnocení interní i marketingové analýzy

Podmínka dostatečných finančních rezerv umožňující vstup a počáteční existenci podniku na čínském trhu je u analyzovaného podniku splněna. Toto je i díky skutečnosti, že si podnik uvědomuje, že v takto obtížném teritoriu může trvat rok i déle než začne tato firemní pobočka být zisková a tím pokrývat své náklady na provoz.

Nedocenitelnou silnou stránkou podniku, která ponouká ke vstupu do tohoto teritoria je pracovník, jenž má praktické zkušenosti z asijských zemí, pasivně ovládá čínštinu, je odborným znalcem firemního produktového portfolia a v neposlední řadě je odborníkem na obchod včetně umění jednání s klienty. To vše se znalostí čínské mentality kupujícího. Toto vytváří předpoklady k brzkému generování zisku na čínském trhu.

Podnik disponuje produkty, po kterých je v teritoriu poptávka se vzrůstajícím trendem a má pro uživatele vysokou užitnou hodnotu. Na této skutečnosti může podnik vystavět svou konkurenční výhodu pro tento trh, jelikož produkty jím nabízené jsou z hlediska kvality na totožné úrovni jako konkurenčních západních zahraničních podniků, ovšem cena, kterou analyzovaná firma nabízí je nižší.

Jestliže se podnik rozhodne expandovat na čínský trh, musí být jeho plány dlouhodobého charakteru, protože evaluace přichází po delším období, avšak většího rozsahu než je tomu např. na trzích Evropské unie.

6. Závěrečná doporučení

Před vstupem na čínský trh by se podnik měl vedle podrobných informací o daném teritoriu vybavit též vytrvalostí, obchodní tvrdostí a dostatečnými finančními prostředky, jelikož vstup a prosperita není zvláště na čínském trhu ani jednoduchou ani levnou záležitostí. Z tohoto důvodu by vedení podniku mělo důkladně zvážit, zda má o toto teritorium dlouhodobý vážný zájem. Čína je v současné době nejagresivnějším a nejtvrdším trhem ze všech asijských států.

Doporučuji podniku v první řadě vyhotovit exportní plán, jenž bude obsahovat přehledně zpracované dosud získané informace. V exportním plánu budou mj. specifikována všechna rizika a výhody zamýšleného vstupu na zahraniční trh, a to v dynamice budoucího předpokládaného vývoje. Další neopomenutelnou částí exportního plánu je finanční plán ve výhledu 1 roku. Obvykle je takovýto plán vyžadován mj. financující bankou při projednávání případného úvěru.

Jelikož se zahraniční podnikatelský subjekt nemá v tuto chvíli šanci dostat k velkým projektům, které lze rozčlenit na průmyslovou a bytovou výstavbu a zůstává mu pouze pole působení v oblasti privátního sektoru, kde se nakupuje v menších objemech, musí přistoupit ke strategii, kdy marketingově zapůsobí na konečného spotřebitele. A poté takto spokojený zákazník vytvoří tlak na realizátory, aby i tzv. velké projekty byly doplněny o produkty analyzovaného podniku. Tento plán vychází ze skutečnosti, že v Číně vzrůstá životní úroveň a postupně se zvyšuje nespokojenost spotřebitelů s nekvalitními levnými čínskými produkty, ovšem produkty západních firem se této vrstvě zdají příliš drahé.

Z hlediska marketingu a distribučních kanálů bych podniku navrhla, aby veškeré produkty byly vystaveny v různých prodejnách včetně katalogové nabídky a též i podrobného návodu na užívání daného produktu, vše samozřejmě v čínštině. Takto dostupných výrobků si spotřebitelé všimnou ve větší míře a následně ho zakoupí.

Z hlediska produktu bych podniku doporučila vytvořit marketingovou výhodu na skutečnosti, že se jedná o produkty totožné kvality jaké dosahují produkty konkurentů ze západních zemí EU, jež na trhu uskutečňují své podnikatelské záměry, ovšem s nižší cenou. A jelikož čínský klient slyší na to, že získá něco levněji a ještě s další doprovodnou přidanou hodnotou, tak

bych podniku navrhla spolupráci při architektonickém návrhu. Prakticky by to znamenalo, že by podnik nabídl své služby v oblasti projektování. Čínský stavební podnik by poskytl analyzované společnosti plány budov a ta by navrhla, které produkty kam umístit, zda to vyhovuje technickým parametrům, atp. Čínský spotřebitel bude toto vnímat velmi pozitivně a tato skutečnost vytvoří opakované nákupy, jelikož analyzovaný podnik poskytuje přidanou hodnotu a to při nižší ceně produktů vytvoří se strategická mezera, jíž celou vyplní tento český podnik.

Také bych podniku navrhla zvážit účast na některé z prezentačních akcí v teritoriu, aby si podnik učinil náhled na svou budoucí působnost na čínském trhu. V rámci podpory ekonomické diplomacie pořádá Ministerstvo zahraničních věcí ve spolupráci s Hospodářskou komorou a Svazem průmyslu a dopravy podnikatelské mise. Pozitivem těchto akcí je možnost spolufinancování těchto akcí formou státních dotací, čímž se podniku snižují celkové finanční náklady vstupu na čínský trh.

Podniku bych též navrhla prostudování dotačního programu, který prostřednictvím CzechTrade nabízí Ministerstvo průmyslu a obchodu. Jedná se o programy, které jsou financovány z prostředků Evropské unie a slouží k podpoře zvýšení konkurenceschopnosti českých podnikatelských subjektů a jejich proniknutí na nové trhy. Konkrétně bych podniku navrhla zvážit přihlášení se do programu Marketing. I tímto způsobem může podnik snižovat svou nákladovou zátěž se záměrem působení na čínském trhu.

V neposlední řadě bych též podniku doporučila diverzifikaci, která by spočívala ve skutečnosti, že vedle exportu otopných těles bude nabízet i další služby (např. doporučení k stavebnímu projektu, zastupování českých podniků, pomoc při zřízení kanceláře, zajištění manažerských cest při zájmu podniku o teritorium, atp.).

7. Závěr

Záměr podniku vstoupit na tento obtížný trh se může jevit jako nedomyšlený, ovšem to je pouze klamný první pohled na tento strategický krok. V dlouhodobějším horizontu se na čínském trhu vyskytují velké možnosti pro odbyt v oblasti otopných těles. Tudíž se jedná o trh, který dosahuje vysoké rentability z budoucího hlediska. V diplomové práci několikrát zmíněné negativum, které vytváří bariéru vstupu na trh lze vnímat i jako pozitivum, je-li podnik vybaven vhodným mixem firemních zdrojů (expertním pracovníkem pro toto teritorium, dostatečné finanční rezervy, produkty, které klienti daného teritoria poptávají resp. v budoucnu budou poptávat, atp.) a podaří se mu uchytit se na trhu, tak tyto tržní bariéry zřízené vládou budou sloužit jako omezení vstupu pro méně schopné konkurenty, čímž bude zajištěna výrazná selekce.

V dnešní době vyznačující se globalizací získává výhoda být napřed ještě větších rozměrů, jelikož ten kdo pouze drží krok s konkurencí buď není dlouho činný na trhu nebo pouze živoří. Rozhodnutí podniku o volbě dalšího svého teritoriálního zaměření pro odbyt svých výrobků je jedním z kroků, jež lze specifikovat jako strategickou snahu být napřed před konkurencí.

Též rozšířením svým exportních trhů podnik sníží rizika plynoucí z možných výkyvů konjunktury v jednotlivých zemích. Dále se tímto způsobem prodlužuje tržní životnost podnikových produktů, čímž se následně sníží náklady na vývoj nových firemních produktů rozšiřující podnikové portfolio.

Domnívám se, že nyní je poslední příležitost pro vstup na čínský trh, kdy se v důsledku zvyšování životní úrovně obyvatel a vzrůstajícímu tlaku WTO na dodržování podmínek ČLR bude stávat tento trh vysoce exponovaným z důvodu atraktivnosti. Tuto mou hypotézu podporuje i fakt, že v tomto roce byl systematicky navýšen obchodně-ekonomický úsek při zastupitelském úřadu, což značí státní zájem o toto teritorium z hlediska obchodně-ekonomického.

8. Seznam použité literatury

- (1) CATEORA, P. R., GRAHAM, J. L. *International Marketing*. 11th Edition 2002. Hill, McGraw. 198 p. ISBN 0-07-112312-1.
- (2) FORET, M., PROCHÁZKA, P. URBÁNEK, P. *Marketing. Základy a principy*. 2. vydání 2005. Brno, Computer Press. 149 s. ISBN 80-251-0790-6.
- (3) HAGUE, P. *Průzkum trhu*. Přel. Computer Press, 1. vydání 2003. Brno, Computer Press. 234 s. ISBN 80-7226-917-8.
- (4) HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vydání 2003. Praha, Grada Publishing. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
- (5) KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšířené vydání 2001. Praha, Grada Publishing. 258 s. ISBN 80-247-0016-6.
- (6) KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. Přel. Medek, P., 1. vydání 2000. Praha, Management Press. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- (7) KOZEL, R. a kolektiv. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vydání 2006. Praha, Grada Publishing. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- (8) LAMBIN, J. J., CHUMPITAZ, R. *Marketing stratégique et opérationnel*. 1^{er} édition 2002. Paris, Dunod. 155 p. ISBN 2-10-007744-9.
- (9) MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2. rozšířené vydání 2006. Praha, Grada Publishing. 205 s. ISBN 80-247-1678-X.
- (10) MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání 2007. Praha, Grada Publishing. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- (11) SÝKOROVÁ, L., ŠIMBEROVÁ, I., TOMÁŠKOVÁ, E. *Strategický marketing*. 1. vydání 2004. Brno, Ing. Zdeněk Novotný CSc. 70 s. ISBN 80-7355-017.
- (12) Dostupný z: <http://www.abd.org/Statistics/Data/default.asp> [cit. 2007-04-25].
- (13) Dostupný z: http://www.austrade.gov.au/generic_template/0.1053.ContentGroup%253Dexportready.00.html [cit. 2007-04-25].
- (14) Dostupný z: <http://www.countrywatch.com> [cit. 2007-04-25].
- (15) Dostupný z: <http://www.czechtrade.com> [cit. 2007-03-02].
- (16) Dostupný z: <http://www.czso.cz> [cit. 2007-05-16].
- (17) Dostupný z: <http://www.fita.org/webindex/index.html> [cit. 2007-04-06].
- (18) Dostupný z: <http://www.globalinsight.com/ProductsServices/ProductDetail2.htm> [cit. 2007-04-10].

- (19) Dostupný z: <http://www.mfcr.cz/index.php?r=30> [cit. 2007-03-30].
- (20) Dostupný z: <http://www.mpo.cz> [cit. 2007-05-16].
- (21) Dostupný z: <http://www.mzv.cz> [cit. 2007-05-14].
- (22) Dostupný z: <http://www.odci.gov/cia/publications/factbook/index.html> [cit. 2007-04-17].
- (23) Dostupný z: <http://www.scinet-corp.com/associates/index.htm> [cit. 2007-04-11].
- (24) Dostupný z: <http://www.worldbank.org/data/countrydata/countrydata.html> [cit. 2007-04-01].
- (25) Dostupný z: <http://www.worldyellowpages.com/tpo/> [cit. 2007-04-25].
- (26) Dostupný z: <https://is.sinpro.cz> [cit. 2007-05-09].

Seznam grafů

Graf č. 1 – Míra registrované nezaměstnanosti (v %)	34
Graf č. 2 – Mezinárodní srovnání daňového zatížení	35
Graf č. 3 – Investice na ochranu životního prostředí	38
Graf č. 4 – Produkce odpadů, podniky celkem	38
Graf č. 5 – Vývoj stavební produkce	39
Graf č. 6 – Vývoj bytové výstavby	40
Graf č. 7 – Poměrové ukazatele rentability	50
Graf č. 8 – Poměrové ukazatele likvidity	51
Graf č. 9 – Obchodní výměna ČR-ČLR	60

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – Matice GE	27
Obrázek č. 2 – Barksdale a Harris – kombinované portfolio	28
Obrázek č. 3 – Matice General Electric pro analyzovaný podnik	42
Obrázek č. 4 – Barksdale a Harris matice podnikového portfolia	49
Obrázek č. 5 – Územní uspořádání ČLR	58
Obrázek č. 6 – Schéma oblastí poptávky	65

Seznam schémat

Schéma č. 1 – Využití marketingového výzkumu	15
Schéma č. 2 – Proces marketingového výzkumu	16
Schéma č. 3 – Metody marketingového výzkumu	18
Schéma č. 4 – Podnikatelské okolí společnosti	19
Schéma č. 5 – Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí	20
Schéma č. 6 – Organizační struktura podniku	45

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Vzor SWOT analýzy	26
Tabulka č. 2 – Kulturní odlišnosti ve vybraných zemích	31

Tabulka č. 3 – Životní úroveň	33
Tabulka č. 4 – Vývoj spotřebitelských cen (v %)	34
Tabulka č. 5 – Daňové příjmy	36
Tabulka č. 6 – Srovnání úrokových sazeb	36
Tabulka č. 7 – Konkurenceschopnost zemí střední Evropy	36
Tabulka č. 8 – SWOT analýza interního prostředí podniku	53
Tabulka č. 9 – Průměrný roční čistý příjem čínského obyvatelstva	59
Tabulka č. 10 – Přehled makroekonomických ukazatelů ČLR	59
Tabulka č. 11 – Obchodní výměna ČR-ČLR	60
Tabulka č. 12 – Kulturní odlišnosti	64
Tabulka č. 13 – Hodnocení konkurenční pozice firem působících na analyzovaném trhu	66
Tabulka č. 14 – Hodnocení atraktivnosti trhu	67
Tabulka č. 15 – SWOT analýza čínského trhu	74

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Smluvní základna ČR s ČLR

Příloha č. 2 - Vzor dotazníku pro zaměstnance společnosti

Příloha č. 3 - Vzor dotazníku pro čínského spotřebitele

Příloha č. 4 - Produktové portfolio