

Vstup firmy TEMPISH na východoevropské trhy

Bc. Pavla Krutílková

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Pavla KRUTÍLKOVÁ**
Studijní program: **N 7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **Vstup firmy TEMPISH na východoevropské trhy**

Zásady pro vypracování:

1. Nastudujte teoretická východiska pro zadané téma.
2. Provedte situační analýzu společnosti TEMPISH.
3. Předložte kritická doporučení na základě zjištěných skutečností.
4. Analyzujte podmínky vstupu na trhy ve východní Evropě.
5. Nastudujte a kriticky zhodnoťte formy vstupu na zahraniční trhy.
6. Navrhněte možnosti, jak získat nové obchodní partnery a rozvíňte dlouhodobou spolupráci.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

ČICHOVSKÝ, Ludvík: Marketing zahraničního obchodu. 1. vyd. Praha: Radix, spol. s r.o. 1997, ISBN 80-86031-07-1

KOTLER, P.: Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy. Praha: Management Press 2000. ISBN 80-7261-010-4

MACHKOVÁ, H.: Mezinárodní marketing, Praha: Grada 2006. ISBN 80-247-1678-X

VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol.: Podnikání malé a střední firmy. 2. vydání. Praha: Grada Publishing 2008. ISBN 978-80-247-2409-6

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Zdeněk Křížek

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

1. prosince 2009

Termín odevzdání diplomové práce:

26. dubna 2010

Ve Zlíně dne 1. prosince 2009

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.

děkanka



Mgr. Ing. Olga Jurášková

ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Ve Zlíně 23. 9. 2010

.....
Jméno, příjmení, podpis

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ABSTRAKT

Tato diplomová práce si klade za cíl připravit mezinárodní marketingovou strategii, která podpoří vstup firmy na rumunský trh se sportovním zbožím.

V teoretické části jsou popsány modely, ze kterých práce vychází. V praktické části je zpracována PEST analýza, SWOT analýza, Porterova analýza, dotazníkové šetření spokojenosti firemních zákazníků a zmapování rumunského trhu. Tyto informace z praktické části jsou základem pro projektovou část. V té je navržena konkrétní forma vstupu na rumunský trh a marketingový mix včetně rozpočtu.

Klíčová slova: B2B, SWOT analýza, Porterova analýza konkurence, PEST analýza, vstup na nový trh, export, mezinárodní marketing, Rumunsko, sportovní vybavení

ABSTRACT

This diploma thesis aims to prepare an international marketing strategy which should support entry to the Romanian market with sporting goods. Theoretical part describes models which shape the base for the thesis. In practical part you can find PEST analysis, SWOT analysis, Porter's analysis, customers' satisfaction review and there is also given an overview about the Romanian sport market. This information is fundamental for project part. In the project part there is suggested concrete form of Romanian market entry and marketing mix, including budget.

Keywords: B2B, SWOT analysis, Porter five forces analysis, PEST analysis, new market entry, export, international marketing, Romania, sport equipment

"Překážky jsou ony obávané věci, které spatříte, když odvrátíte pohled od svého cíle."

Henry Ford

Děkuji svým pedagogům z UTB za informace a připomínky, které přispěly k této diplomové práci. Děkuji panu Hromádkovi a kolektivu firmy TEMPISH za možnost psát tuto práci a také Markovi, který mě zásoboval cennými radami z praxe.

PROHLÁŠENÍ:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovávala samostatně a použitou literaturu a zdroje jsem citovala.

V Olomouci dne:

Podpis:.....

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD A CÍLE PRÁCE | 10 |
| HYPOTÉZY | 11 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 12 |
| 1 MEZINÁRODNÍ MARKETING..... | 13 |
| 1.1 MARKETING | 13 |
| 1.2 MEZINÁRODNÍ MARKETING | 13 |
| 1.3 ZÁKLADNÍ KONCEPCE MEZINÁRODNÍHO MARKETINGU | 14 |
| 1.4 SVĚTOVÁ EKONOMICKÁ KRIZE A MEZINÁRODNÍ MARKETING..... | 15 |
| 1.5 B2B MARKETING | 16 |
| 1.6 SEGMENTACE, TARGETING, POSITIONING NA B2B TRHU | 19 |
| 2 VSTUP NA ZAHRANIČNÍ TRH | 21 |
| 2.1 DŮVODY INTERNACIONALIZACE..... | 21 |
| 2.2 ZÁKLADNÍ ROZHODOVACÍ KROKY | 21 |
| 2.3 PLÁN A PŘÍPRAVA EXPORTU | 22 |
| 2.4 STRATEGICKÁ ANALÝZA..... | 23 |
| 2.4.1 PEST analýza | 24 |
| 2.4.2 Porterova analýza konkurence..... | 25 |
| 2.4.3 SWOT analýza | 26 |
| 3 STRATEGIE VSTUPU NA ZAHRANIČNÍ TRH..... | 28 |
| 3.1 VÝVOZNÍ A DOVOZNÍ OPERACE | 28 |
| Prostřednické vztahy | 28 |
| Výhradní distribuce..... | 29 |
| Obchodní zastoupení..... | 29 |
| Piggyback..... | 30 |
| Sdružení malých vývozců (exportní aliance)..... | 30 |
| 4 MEZINÁRODNÍ MARKETINGOVÝ MIX..... | 31 |
| 4.1 MEZINÁRODNÍ VÝROBKOVÁ POLITIKA..... | 31 |
| 4.2 MEZINÁRODNÍ CENOVÁ STRATEGIE | 32 |
| 4.3 MEZINÁRODNÍ DISTRIBUČNÍ POLITIKA | 34 |
| 4.4 MEZINÁRODNÍ KOMUNIKAČNÍ POLITIKA | 35 |
| II PRAKTICKÁ ČÁST | 38 |
| 5 SPECIFIKACE FIRMY TEMPISH..... | 39 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| 5.1 | HISTORICKÝ VÝVOJ FIRMY | 39 |
| 5.2 | VIZE | 40 |
| 5.3 | MISE..... | 40 |
| 5.4 | VÝROBKY A SLUŽBY..... | 40 |
| 5.5 | PARTNEŘI A DODAVATELÉ..... | 43 |
| 5.5.1 | Výrobní proces | 45 |
| 6 | ANALÝZA RUMUNSKÉHO TRHU A ZÁKAZNÍKA..... | 46 |
| 6.1 | PEST ANALÝZA..... | 46 |
| 6.2 | PORTEROVA ANALÝZA KONKURENCE | 51 |
| 6.2.1 | Vnitřní rivalita v odvětví..... | 51 |
| 6.2.2 | Rivalita nových konkurentů | 52 |
| 6.2.3 | Rivalita způsobená substitučními produkty | 54 |
| 6.2.4 | Rivalita způsobená zákazníky | 55 |
| 6.2.5 | Rivalita způsobená dodavateli..... | 55 |
| 6.3 | ANALÝZA KONKURENCE..... | 56 |
| 6.4 | TRH SE SPORTOVNÍM VYBAVENÍM V RUMUNSKU..... | 57 |
| 6.4.1 | Produkce sportovního vybavení v Rumunsku..... | 58 |
| 6.4.2 | Import sportovního vybavení | 58 |
| 6.4.3 | Vývoj cen | 59 |
| 6.4.4 | Struktura maloobchodu | 59 |
| 6.4.5 | Typický koncový uživatel v Rumunsku | 59 |
| 7 | ZKUŠENOSTI FIRMY TEMPISH S MEZINÁRODNÍM MARKETINGEM..... | 61 |
| 7.1 | TRHY, NA KTERÝCH SE PRODÁVÁ ZBOŽÍ TEMPISH | 61 |
| 7.2 | MOTIVY VSTUPU NA RUMUNSKÝ TRH | 63 |
| 7.3 | REŽIM VÝVOZU | 63 |
| 7.4 | SWOT ANALÝZA..... | 64 |
| 7.5 | ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ | 66 |
| III | PROJEKTOVÁ ČÁST..... | 68 |
| 8 | VÝBĚR FORMY VSTUPU NA TRH A CÍLOVÝCH SEGMENTŮ..... | 70 |
| 8.1 | SEGMENTACE TRHU, TARGETING | 70 |
| 8.1.1 | Positioning produktů | 72 |
| 8.2 | VÝBĚR VHODNÉ FORMY SPOLUPRÁCE..... | 73 |
| 9 | MARKETINGOVÝ MIX | 76 |

| | | |
|-----|---|-----------|
| 9.1 | PRODUKT A VHODNÁ ŘEŠENÍ PRO ZÁKAZNÍKA..... | 76 |
| 9.2 | CENA A PŘIJATELNÉ NÁKLADY PRO ZÁKAZNÍKA | 77 |
| 9.3 | PROPAGACE A ODPOVÍDAJÍCÍ KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKEM | 78 |
| 9.4 | DISTRIBUCE A DOSTUPNOST ŘEŠENÍ PRO ZÁKAZNÍKA | 80 |
| 9.5 | ROZPOČET | 81 |
| | VYVRÁCENÍ ČI POTVRZENÍ HYPOTÉZ | 82 |
| | ZÁVĚR | 83 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 84 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK | 88 |
| | SEZNAM PŘÍLOH..... | 90 |

ÚVOD A CÍLE PRÁCE

Celosvětově vzrůstající trend zdravého životního stylu a nutnosti pohybové aktivity je skvělou příležitostí pro firmu TEMPISH, obchodní firmu pohybující se v odvětví sportovního vybavení, přesněji in-line a zimních bruslí.

Firma, která byla založena v roce 1994, si již od jejího počátku fungování uvědomuje, že expanze na zahraniční trhy je cestou k většímu zisku a úspěchu. Jedním z trhů, na který by ráda začala vyvážet své výrobky, je Rumunsko. Rumunsko je rozvíjející se zemí, která přistoupila k EU v roce 2007; vstup na tento trh je výzvou, skýtá hrozby, ale i potenciál velkého rostoucího trhu.

Práce je rozdělena na tři části, které směřují k hlavnímu cíli práce: zhodnotit možnosti společnosti ke vstupu na rumunský trh. Budu směřovat k tomu, aby navržený postup zohlednil charakteristiky trhu a naznačil nutná opatření, která je potřebná provést tak, aby byl vstup na rumunský trh úspěšný. Zpracuji také základ mezinárodní marketingové strategie, kterou by měla společnost na rumunském trhu použít.

V první části jsou poskytnuty teoretické podklady pro analýzu postavení firmy na trhu, zhodnocení vnitřního i vnějšího prostředí a pro tvorbu mezinárodní marketingové strategie.

Druhá část představí společnost TEMPISH, aby čtenář získal představu o její činnosti, postavení na trhu a konkurenceschopnosti.

Třetí, stěžejní část diplomové práce, zpracovává konkrétní projekt, který objasňuje, jakou podobu by měla mít mezinárodní marketingová strategie podobu a jak by měla být realizována.

Při psaní této práce budu čerpat z knižních a internetových zdrojů, vlastních znalostí o firmě a trhu, na kterém se TEMPISH pohybuje. Dále pak z interních materiálů firmy, konzultací s vedením a zaměstnanci společnosti a také jsem využila informací, které mi se svolením poskytli zákazníci firmy.

Mým přáním je, aby tato diplomová práce mohla sloužit jako podpůrný materiál pro vstup na rumunský trh.

HYPOTÉZY

Hypotéza 1: Rumunsko je do budoucna zajímavý trh a v současnosti se vyplatí investovat prostředky ke vstupu na tento trh.

Hypotéza 2: Neexistují obtížně překonatelné překážky, které by znemožnily vstup firmy na Rumunský trh.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MEZINÁRODNÍ MARKETING

1.1 Marketing

Pro dokonalé pochopení termínu mezinárodní marketing pro začátek uvedu, co je to marketing a jaké jsou nejnovější trendy v chápání marketingových aktivit.

Kotler vymezuje marketing jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot. Marketing ale dává nutně do součinnosti s managementem, protože k naplnění definice marketingu je nutné zároveň osvojit si umění zvolit vhodně cílové trhy a vybudovat s nimi výnosné vztahy [1]

1.2 Mezinárodní marketing

Machková definuje mezinárodní marketing jako podnikatelskou filozofii zaměřenou na uspokojování potřeb a přání zákazníků na mezinárodních trzích. Cílem mezinárodní marketingové strategie je vytvářet maximální hodnotu pro firemní partnery díky optimalizaci firemních zdrojů a vyhledávání podnikatelských příležitostí na mezinárodních trzích.

Současný proces internacionalizace a globalizace se stal významným faktorem rozvoje mezinárodního podnikání, které v pozitivním případě zlepšuje ekonomické výsledky podniků a posiluje jejich konkurenceschopnost.

Oproti minulosti se ale strategické řízení a chápání procesů mezinárodního marketingu změnilo – firmy směřují k dlouhodobým cílům trvalého rozvoje ziskovosti, respektují své vnější prostředí. Došlo ke změně podnikových priorit, protože v mnohých případech byly vyčerpány možnosti v oblasti snižování nákladů formou zefektivňování výroby, vlivem nových ekonomik na globální trh se výrazně zvýšila konkurence. Firmy se orientují na vytváření maximální hodnoty pro své stakeholders, čili subjekty, jež ovlivňují daný podnik

¹ KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary; WONG, Veronica. *Moderní marketing*. str. 40,46.

nebo jsou jednáním podniku samy dotčeny, např. akcionáři, zaměstnanci, věřitelé, stát.[2] Marketingovým cílem již není pouze snaha o zvyšování tržního podílu a ziskovosti za jakoukoliv cenu, ale hledání konkurenční výhody na úrovni celého firemního hodnotového řetězce nebo mezinárodní podnikatelské sítě. Podniky přitom nezapomínají na budování firemní image založenou na etických principech, dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders (CSR) [3] a propojování forem marketingové komunikace, které pomohou budovat se zákazníkem trvalý a hodnotný vztah (CMR) [4]. Taktéž klade důraz na změnu orientace firem z krátkodobých na dlouhodobé cíle. [5]

1.3 Základní koncepce mezinárodního marketingu

Můžeme rozlišovat tři základní koncepce mezinárodního marketingu:

1.3.1 Vývozní marketing

Tento typ marketingové koncepce je realizován podniky s malou zkušeností mezinárodního obchodu, které vyvážejí produkty bez významné přidané hodnoty pro malé, málo obsazené segmenty. Při každém jednotlivém vývozu adaptují svou nabídku.

Podnik si vytipuje několik zahraničních trhů a provede výzkum trhu; vybere si jednu zemi nebo geografickou zónu; zvolí obchodní metodu; rozhodne se pro obchodní politiku a definuje marketingový mix; vypracuje konkrétní nabídku pro zvolený trh.

1.3.2 Globální marketing

Podmínkou pro realizaci globální marketingové strategie je existence velkých, homogenních segmentů. Je využívána velkými mezinárodními firmami, které využívají trendu sdílení hodnot, kterému významně dopomáhá globalizace a fakt, že na světovém trhu dochází

² BusinessCenter. *Slovník pojmů*. <http://business.center.cz/business/pojmy/p1984-stakeholders.aspx>.

³ KOTLER, Philip; LEE, Nancy. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Str.35.

⁴ KRÍŽEK, Zdeněk; CRHA, Ivan. *Jak psát reklamní text*. Str.35.

⁵ MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. Str. 8

k homogenizaci potřeb a chování. Spotřebitelé upřednostňují podobné výrobky s průměrnou kvalitou a příznivou cenou, což dává možnost uplatňování standardizovaného marketingového přístupu pro všechny země a tzv. economies of scale⁶. Slabinou je opomíjení sociálně-kulturní rozdílů spotřebitelů.

1.3.3 Interkulturní marketing

Tuto koncepci vystihuje známé tvrzení „*Think global, act local*“. Spotřební chování je silně ovlivněno socio-kulturními faktory. Proto s nimi interkulturní marketing pracuje; standardizované výrobky jsou (nejlépe nenákladně) adaptovány podle potřeb jednotlivých socio-kulturních zón. [7]

1.4 Světová ekonomická krize a mezinárodní marketing

Od roku 2008 bojují téměř všechny ekonomiky světa s následky hospodářské krize. Ta vedla ke zpomalení ekonomického růstu, což se projevilo například v růstu nezaměstnanosti, v poklesu výroby, spotřebitelské poptávky a v neposlední řadě vedla k obavám lidí z budoucnosti.

A hrozba visí i nad českou ekonomikou. Podíl českého exportu na tvorbě HDP činí zhruba 70–75 %, což svědčí o vysokém stupni otevřenosti české ekonomiky. Zpomalení na globálních trzích a zejména na trhu Evropské unie, na kterém je český export závislý více než z 80 %, se citelně projevilo v propadu bilance zahraničního obchodu ČR a masivním poklesem poptávky a zakázek českých výrobců. Německo, hlavní obchodní partner České republiky, zažilo v roce 2009 propad o celých 5 procent, schodek veřejných financí k HDP na 3,2 %; jednalo se tak o druhý nejhorší propad od roku 1945.[8]

⁶ Úspory z rozsahu výroby; výrobní náklady na jednotku s rostoucími objemy výstupu klesají.

⁷ MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. Str. 15

⁸ Patria. *Německá ekonomika loni propadla o celých 5 procent*.

<<http://www.patria.cz/Zpravodajstvi/1552231/nemecka-ekonomika-loni-propadla-o-celych-5-percent-schodek-verejnych-financi-k-hdp-na-32-.html>>.

Jak se má v současné situaci zachovat exportér? Stávající krizi lze vnímat jako katastrofu pro podnik, ale také jako příležitost ke zvýšení vlastní konkurenceschopnosti, hledání vlastních vnitřních rezerv pro zvýšení produktivity práce, úspory zlepšením procesů a vzděláváním. V každém případě je pro exportéra životně důležité zachovat si technické a technologické kapacity a exportní schopnost. Stejně tak bude pro exportéra důležité udržet svoji přítomnost na stávajících zahraničních trzích. Pochopitelně, na pořadu dne jsou opatření na optimalizaci stávající distribuční sítě.

A nové trhy? Podle serveru BussinesInfo.cz je právě v období krize vhodná doba pro oslovení nových zákazníků a hledání nových trhů. Pro české výrobce a exportéry by měly být „krizové roky“ ve znamení výraznější orientace na nové trhy mimo Evropskou unii. I když světová krize postihuje všechny světové trhy bez rozdílu, jsou pro nás do blízké i vzdálenější budoucnosti perspektivní trhy Ruska, Ukrajiny a dalších zemí Společenství nezávislých států, Indie, Číny, Vietnamu, Mongolska a dalších zemí jihovýchodní Asie. Nelze opomíjet arabské trhy, země Balkánu, ale také země Latinské Ameriky, i když se jedná o teritoria velmi náročná na zpracování. [9]

Jiří Grund, prezident Asociace exportérů, a nejen on, vidí v krizi i významná pozitiva. Současná krize podniky a lidi prověřuje. Tříbí tak, či existence má smysl.[10]

1.5 B2B marketing

Nelze opomenout skutečnost, že hledání obchodního partnera na novém trhu se uskutečňuje v teoretickém rámci B2B marketingu, protože marketingová strategie není směřována primárně ke koncovému uživateli; i když v odvětví sportovního vybavení je hranice mezi B2B a B2C nezřetelná a obecně řečeno, firma musí znát a vyhovět jak koncovému uživate-

⁹ BusinessInfo.cz. *Podpora exportu v době světové krize*. <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/statni-podpora-exportu/podpora-exportu-v-dobe-svetove-krize/1000485/52597/>>.

¹⁰ Ihned.cz. *Ekonomika ožívá: Propady vývozu skončily*. <http://hn.ihned.cz/c1-39765210-ekonomika-oziva-propady-vyvozu-skoncily>.

li, tak B2B obchodnímu partnerovi. Oproti B2C marketingu má B2B marketing mnohá specifika.

Pod pojmem B2B marketing rozumíme marketing výrobků a služeb, které jsou určeny podnikům a organizacím, jež je používají pro další výrobu výrobků a služeb nebo za účelem dalšího prodeje či pronájmu se ziskem.[11]

1.5.1 Charakteristika trhu

Malý počet odběratelů, hodnotově a objemově významné zakázky

Pro průmyslový marketing platí tzv. Paretovo pravidlo 20/80, které vysvětluje fakt, že firmy obvykle realizují převážnou část obratu s několika velkými odběrateli. Průmyslové podniky jsou často závislé na velkých zakázkách, proto se maximálně snaží posilovat loajalitu svých zákazníků. Počet zákazníků na průmyslovém trhu je nesrovnatelně menší než na trhu B2C.

Geografická koncentrace

V souvislosti s internacionalizací a globalizací dochází ke specializaci v rozsáhlých geografických zónách, kde jsou pro daný typ výroby (obchodování) optimální podmínky. Je obvyklé, že v zemích, kde byly realizovány velké investiční projekty, dochází k tzv. multiplikačnímu efektu, protože subdodavatelé následují své obchodní partnery.

Firmy často obchodují s velkým množstvím zboží kvůli úspoře nákladů a zajištění plynulosti svých vlastních dodávek.

Odvozená poptávka a nízká elasticita poptávky

Poptávka po výrobcích podniků je závislá na poptávce na finálním spotřebním trhu, protože výrobky jsou dále zpracovávány před uvedením na trh. Podniky na trhu B2B musí sle-

¹¹ KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary; WONG, Veronica. *Moderní marketing*. str.362.

dovat trh postupně až ke koncovému uživateli. Poptávka má nízkou cenovou elasticitu¹², protože koupě je často podmínkou další činnosti. Tato elasticita má svou hranici, která je určena prodejností konečného produktu na základě finální ceny.

Komunikace se zákazníky

V B2B marketingu jsou typické těsné a dlouhodobé vazby mezi dodavateli a odběrateli. Osobní komunikace prostřednictvím vlastních prodejců nebo obchodních zástupců je nejdůležitějším komunikačním kanálem. Prodejci musí být schopni nejen vést jednání v cizím jazyce a zohledňovat kulturní odlišnosti, ale musejí zejména dokonale ovládat odbornou problematiku. Zákazníci jsou většinou velmi dobře informováni o vývoji technologií a trendech na trhu. Proto je třeba věnovat značnou pozornost výběru a složení týmu prodejců a jejich pravidelnému proškolení.[13]

Nákupní chování

Rozhodování o nákupu probíhá zejména na základě racionálních úvah a není příliš ovlivnitelné obvyklými komunikačními nástroji, ale určitý podíl na rozhodnutí o nákupu mají i emocionální faktory.

Rozhodování o nákupu ovlivňuje řada faktorů: technické parametry, kvalita, cena, platební podmínky, dodací lhůty, důvěra v dodavatele, služby, image dodavatele, image země, ale i osobní vztahy. Často rozhoduje tým odborníků, kteří jsou ze své pozice oprávněni vyjádřit se k nákupu, tj. tzv. nákupní středisko. Dodavatel si musí být vědom toho, že o nákupu se často nejedná v zemi jeho působení a musí se dobře seznámit s organizační strukturou a zvyklostmi potenciálních odběratelů. [14]

¹² výkyvy v ceně neovlivňují poptávku po zboží

¹³ STRNAD, Pavel, MYSLISVCOVÁ, Světlana. *Průmyslový marketing*. Str. 7-9.

¹⁴ STRNAD, Pavel, MYSLISVCOVÁ, Světlana. *Průmyslový marketing*. Str. 13,14,28

1.5.2 Trendy (B2B) marketingu

Hyperkonkurence

Faktory, které se ještě nedávno zdály být zcela konkurenčními nástroji, třeba cena, kvalita či technologická vyspělost, jsou v časech hyperkonkurence bezzubé. Nově vznikající společnosti dokáží efektivně bořit do té doby fungující konkurenční výhody a zostřují konkurenční prostředí. Firmy na něj musí reagovat rychlým vývojem nových produktů, kreativní komunikací, flexibilní logistikou, nabídkou a snižovat náklady. Hyperkonkurenci napomáhá globalizace a s ní související e-commerce. [15]

E-commerce

Od poloviny devadesátých let je Internet nedílnou součástí obchodování firem, které v prostředí Internetu vytvářejí prostor pro uskutečňování mnohostranných elektronicky realizovaných obchodních transakcí. Transakce se zde uskutečňují mezi mnoha obchodními partnery. Vytváří se tak virtuální obchodní komunita s vysoce optimalizovanými řídicími a obchodními procesy. [16]

E-commerce přispívá k internacionalizaci nabídky a zesílení konkurence na světovém trhu. Cíli B2B firem, které využívají Internet, je hlavně snížit náklady, zefektivnit distribuční cesty, celosvětově oslovovat zákazníky, personifikovat nabídky, pružně měnit dodavatele atp.[17]

1.6 Segmentace, targeting, positioning na B2B trhu

Segmentovat znamená rozčlenit trh na homogenní podmnožiny zákazníků, na které je možno působit vybranými marketingovými nástroji. Snadno dostupné jsou informace, které

¹⁵ IntuitivníMarketing.cz. *Úspěch v časech hyperkonkurence*. <<http://intuitivnimarketing.cz/view.php?navezclanku=uspech-v-casech-hyperkonkurence&cisloclanku=2007100012>>.

¹⁶ Shopcentrik.cz. *Elektronická tržiště*. <<http://www.shopcentrik.cz/slovník/elektronicka-trziste.aspx>>.

¹⁷ KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary; WONG, Veronica. *Moderní marketing*. Str.182-184..

se využívají pro segmentaci trhu podle geografických kritérií, podle odvětví nebo oboru podnikání, podle velikosti firem a podle právní formy. Tato kritéria umožňují určit základní profil zákazníků.

Průmyslový trh je dále možno segmentovat podle provozních charakteristik (vybavenost zařízením, úroveň stávající technologie, finanční situace podniků atp.).

V mezinárodním marketingu je významná segmentace podle nákupní strategie (organizační struktura nákupu a rozhodovací pravomoci, kritéria, která u zákazníků rozhodují o nákupu) a značný vliv mohou mít i behaviorální kritéria (loajalita ke stávajícím dodavatelům, postoj k zahraničním dodavatelům, postoj k rizikům, pružnost při rozhodování, přísná hierarchie, osobnostní charakteristiky nákupčích, motivační systémy atd.).

Volba cílového segmentu (targeting) je závislá na velikosti segmentu, růstovým potenciálem a atraktivností segmentu. Mnoho firem vstupuje na zahraniční trhy i v případě, že segment není příliš velký, nicméně má dostatečný růstový potenciál a je možno vstup na tento trh považovat za investici do budoucna. Vždy musí firma zhodnotit, zda segment odpovídá možnostem, kompetencím, image a plánované strategii. [18]

Positioning zaujímá významnou roli jak na B2C, tak na B2B trhu. Machková definuje positioning jako stanovení koncepce značky a její image s cílem zaujmout určitou pozici v myslích zákazníků. Je třeba zohlednit charakteristiky výrobku, očekávání zahraničních zákazníků a odlišení od konkurence. Positioning může být globální nebo se naopak odlišovat na různých trzích.[19] Pro jasné znázornění positioningu se používá **mapa vnímání**, na které je možné srovnat více konkurenčních produktů/značek. Jsou vybrány výrazné vlastnosti produktu, které jsou vnímány zákazníky jako konkurenční výhody a podle nich se znaží zaujmout pozici na trhu. Po vyhodnocení se podnik rozhodne buď pro strategii přímého střetu s konkurencí, nebo zaujmutí dosud „neobsazené“ pozice. [20]

¹⁸ MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. Str. 90,95,96

¹⁹ MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. Str. 98

²⁰ MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. Str.107

2 VSTUP NA ZAHRANIČNÍ TRH

2.1 Důvody internacionalizace

Důvody vstupu na zahraniční trhy jsou pro firmy velmi odlišné. Typickými **ekonomickými** důvody je dosažení zisku, přičemž společnost usiluje zejména o vyrovnaní negativních vnitrozemských situací se zaměřením na jistotu a růst. **Neekonomickými** důvody zvláště je získání prestiže nebo zvýšení vlivu.

Pokud existují prokazatelné konkurenční výhody (například technologické nebo kvalitativní), vstup na zahraniční trhy se nabízí jako možnost, jak tyto výhody zúročit. V tomto případě mluvíme o **ofenzivním (proaktivním)** charakteru internacionalizace, protože vyzýváme konkurenci.

Motivy proaktivního přístupu k internacionalizaci jsou například: zvýšení zisku a růstu, manažerský cíl a určitý druh poslání, unikátní produkt, příležitost na daném trhu, daňové výhody, economies of scale.

Naopak pokud jsou podniky vyzývány konkurencí ke vstupu na zahraniční trhy, protože ta už tam je, mluvíme o **defenzivním (reaktivním)** charakteru internacionalizace. Motivy mohou být vyvolány konkurenčními tlaky, malým a nasyceným domácím trhem, nadprodukcí nebo stavem skladu, poptávkou pro produkt v zahraničí, potřebou prodávat více sezónní produkty, relativní kulturní a geografická blízkost trhu. [21]

2.2 Základní rozhodovací kroky

Je firma připravena exportovat?

- Vstup na nové trhy může být velmi nákladný a časově náročný. Může firma tyto náklady a tuto časovou náročnost akceptovat?
- Zná dobře svůj produkt a jeho marketingové přednosti? Porovnání ceny s cenou konkurence nemusí být vždy rozhodující, tímto rozhodujícím faktorem může být

kvalita, ale např. též flexibilita designu výrobku podle požadavků různých trhů, servis na místě apod.

- Má firma dobré marketingové znalosti a zkušenosti s prodejem dotyčného výrobku ve vlastní zemi? Není v současné době stále ještě možný rozvoj prodeje na vnitřním trhu, a je tento případný rozvoj efektivnější než vstup na zahraniční trhy (resp. nové zahraniční trhy)?
 - Má firma pro rozvíjení exportních záměrů potřebné kvalifikované pracovní síly?
 - Je firma schopna vyhovět od samého počátku vstupu na zahraniční trh požadavkům nových odběratelů v požadovaném množství a čase, má k tomu dostatečné výrobní i další kapacity? Je v případě potřeby připravena i na řešení eventuálního nedostatku své kapacity např. formou licenční výroby?
 - Má firma dostatečné finanční zdroje, které si vstup na nový zahraniční trh vyžádá?
- [22]

2.3 Plán a příprava exportu

Jak již bylo zmíněno, po kritickém zhodnocení připravenosti vstupu na zahraniční trh by měla společnost zpracovat psanou marketingovou exportní strategii, která zhodnocuje a nutně bere v potaz aktuální situaci podniku, definuje směr, kterým se firma chce ubírat, cíle, kterých si přeje dosáhnout, na jaké trhy vstoupit, jakou výši financí je ochotna ze začátku investovat atp. Strategie se zaměřuje na střednědobé a dlouhodobé cíle, měla by být realizována na celofiremní úrovni, její kvalita do jisté míry předurčuje úspěšnost vstupu na zahraniční trhy. [23]

Pro zjištění relevantních informací jako podklad pro marketingovou exportní strategii je nezbytné zpracovat aktuální strategické analýzy.

²¹ HOLLENSEN, Svend. Global Marketing. Str. 49,50.

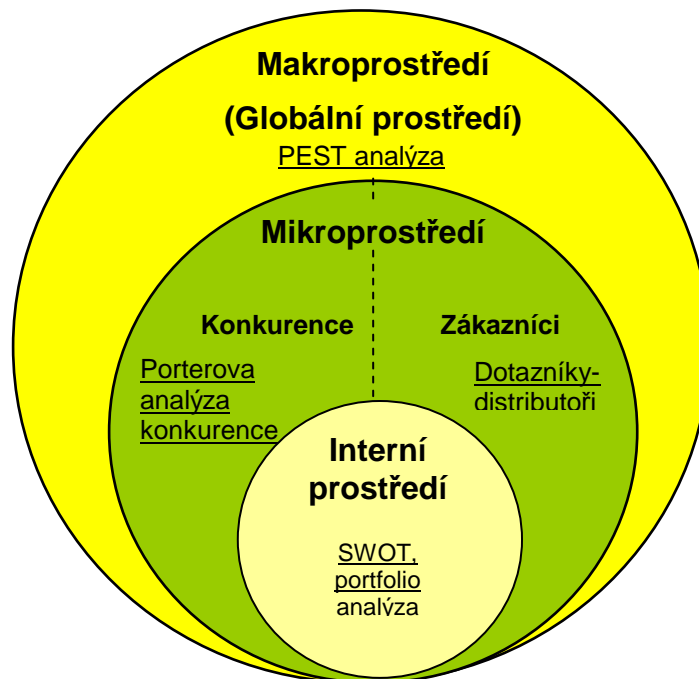
²² BusinessInfo.cz. *Vhodnost exportu pro firmu*. <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/manual-exportera/vhodnost-exportu-pro-firmu/1001370/37183/>>.

²³ MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing. Str. 64

2.4 Strategická analýza.

Analýza začíná definicí či redefinicí poslání, které má zastřešující a vysvětlující funkci pro ostatní aktivity, pokračuje externí analýzou makroprostředí a mikroprostředí, následuje interní analýza a získané informace management v rámci syntézy shrne a vyhodnotí. Na základě těchto informací je zpracován exportní marketingový plán, kde jsou přehledně popsány aktivity, zdroje a časové hledisko.[24]

Níže uvedený obrázek ukazuje koncept, jakým je obvykle strategická analýza zpracovávána a jaké nástroje jsou využity.



Obrázek č.1: Postup provedení strategické situační analýzy.[25]

²⁴ Strateg.cz . *Strategická situační analýza*. <http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html>.

²⁵ Vlastní zpracování

2.4.1 PEST analýza

PEST analýza je důležitá pro poznání globálního okolí, ve kterém podnik působí, pro identifikaci trendů a změn, které se dějí v okolí podniku a mohou mít na něj přímý i nepřímý vliv a ke stanovení toho, jak na tyto vlivy bude podnik reagovat. Následující tabulka ukazuje příklady faktorů, které mohou mít na podnikání vliv.[26]

| P oliticko právní | E konomické | S ociální | T echnologické |
|---------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|---|
| Legislativa regulující podnikání | HDP, ekonomický růst | Rozdělení příjmů | Výdaje vlády na výzkum |
| Legislativa určující zdanění | Monetární a fiskální politika | Demografické faktory | Zaměření průmyslu na zlepšení technologií |
| Předpisy pro mezinárodní obchod | Vládní výdaje | Pracovní mobilita | Objevy, patenty, nové technologie |
| Ochrana spotřebitelů | Míra inflace | Chování spotřebitelů | Míra technologického opotřebení |
| Pracovní právo | Nezaměstnanost | Míra zakládání rodin | Spotřeba a náklady na energii |
| Speciální pobídky | Směnitelnost měny | Kariérní očekávání | Dostupnost přírodních zdrojů |
| Zákoník práce | Parita kupní síly | Postoje k volnému času a vzdělávání | Zlepšení produktivity automatizací |
| Stabilita vlády | Zdanění | Role mužů a žen | Infrastruktura |
| Členství v mezinárodních organizacích | Regulace platů a cen | Úroveň gramotnosti | Kvalifikovanost pracovní síly |
| Regulace zahraničního obchodu | | Lidská práva | |
| | | Móda, záliby, koníčky, výstřelky | |

Tabulka č.1: Faktory sledované v rámci PEST analýzy [27]

Při vstupu na zahraniční trhy je nezbytné PEST analýzu provést, protože faktory v ní uvedené mohou výrazně ovlivňovat rozhodování firmy, a to hlavně z dlouhonohého hlediska. Jak je znárodněno v Tabulce č. 1, analýza makroprostředí zohledňuje čtyři skupiny faktorů:

²⁶ BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Str.53

²⁷ BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Str.54

politicko-právní, ekonomické, sociální a technologické. Ne všechny faktory jsou pro podniky stejně důležité a musí si určit, které jsou pro jejich podnikání u určité zemi zásadní a měly by být trvale monitorovány.

2.4.2 Porterova analýza konkurence

Pro systematickou analýzu konkurenčního prostředí v odvětví, na kterém se podnik pohybuje, vyvinul Michael E. Porter Model pěti konkurenčních sil. Podle Portera existuje pět faktorů, které určují atraktivitu odvětví. Těmi jsou: rivalita mezi konkurenty, vyjednávací síla odběratelů, hrozba vstupu nových konkurentů na trh a hrozbou substitučních produktů. Společné působení těchto faktorů se sbíhá do faktoru tzv. celkové konkurence odvětví, který předurčuje atraktivitu odvětví a ziskovost podniku. Základním předpokladem Porterova modelu je, že čím více je některý z faktorů silnější, tím je ziskovost podniku v odvětví omezena. Díky poznání, kde a jakou měrou konkurenční síly působí a zjistí tak hrozby a příležitosti, může podnik vytvořit svoji konkurenční výhodu.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Obtížnost vstupu do odvětví je dána výhodami danými rozsahem, loajalitou ke značce a nároky na velikost kapitálu.

Hrozba substitutů

Míra, ve které budou zákazníci ochotni kupovat substituční produkty, závisí na nákladech a nákupní loajalitě.

Vyjednávací síla kupujících

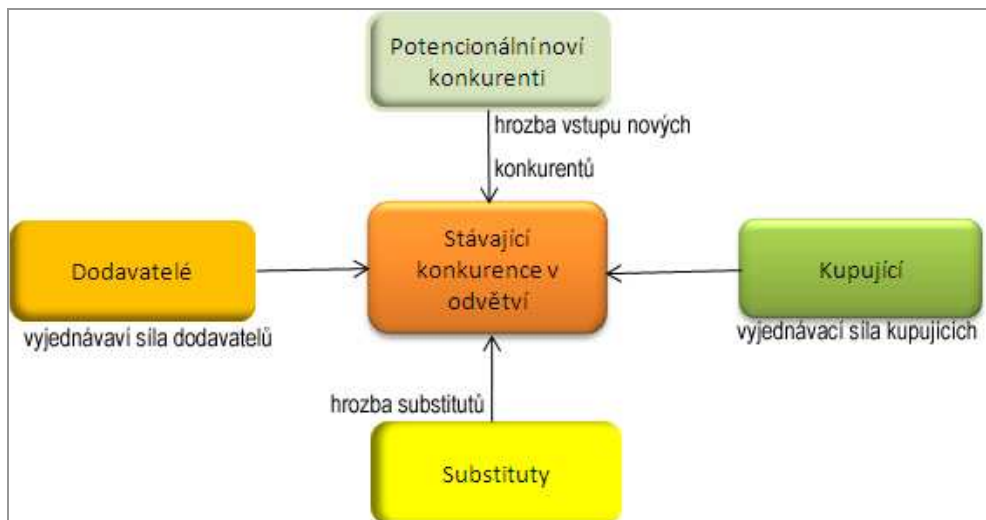
Faktory jako počet zákazníků na trhu, zákaznické informace a existence možností substituce určují intenzitu vlivu kupujících na daný obor.

Vyjednávací síla dodavatelů

Faktory jako koncentrace dodavatelů a dostupnost substitutů určují sílu, kterou mají dodavatelé ve vztahu k firmám v určitém oboru.

Rivalita mezi současnými konkurenty

Faktory jako tempo růstu oboru, zvyšující se nebo klesající poptávka a diferenciací produktů určují, jak intenzivní bude konkurenční rivalita mezi existujícími firmami v oboru.[28]



Obrázek č.2: Porterova analýza konkurenčních sil [29]

2.4.3 SWOT analýza

Jakubíková popisuje cíl SWOT analýzy jako identifikaci toho, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.

SWOT analýza neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Doporučuje se začít analýzou příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy, a to jak **makroprostředí**, tak i **mikroprostředí** (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost). Následuje analýza, která se týká **vnitřního prostředí firmy** (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu aj.).

²⁸ ROBBINS, Stehen P., COULTER, Mary. *Management*. Str. 205

²⁹ ROBBINS, Stehen P., COULTER, Mary. *Management*. Str. 205, upraveno autorkou

Jednotlivým kritériím, která byla vybrána s použitím různých výzkumných technik je přiřazena váha, a dále jsou kritéria vyhodnocována pomocí škálování. Takto firma získává základní přehled o svých silných a slabých stránkách, které, doplněné o předpoklady vzniku příležitostí a hrozeb, dále poměruje se svými schopnostmi výrobky vyvíjet, výrobky vyrábět, financovat podnikatelské záměry a se schopnostmi managementu firmy.

SWOT analýza může být velmi užitečným způsobem sumarizace mnoha analýz (analýzy konkurence, strategických skupin atd.), může být také využita k identifikaci možností dalšího využití unikátních zdrojů nebo klíčových kompetencí firmy.

Nevýhodou SWOT analýzy je, že je příliš statická a navíc velmi subjektivní, proto je vhodné, aby se na jejím vytváření podílelo co nejvíce zaměstnanců firmy, z nejrůznějších pozic a oborů činností, aby byly zohledněny nejlépe všechny relevantní faktory. [30]

³⁰ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing : Strategie a trendy*. Str.103.

3 STRATEGIE VSTUPU NA ZAHRANIČNÍ TRH

Pokud se podnik rozhodl být aktivní na nějakém zahraničním trhu, má volbu mezi širokým spektrem alternativ. Kritérii pro zvolení té či oné vstupní strategie může být účast svého kapitálu, výše rizika, těžiště tvoření hodnot, kontrola, rozsah spolupráce s ostatními podniky, transakční náklady atp.

Dovolím si níže zmínit pouze ty strategie, o kterých vzhledem k finančním možnostem a zkušenostem, které firma TEMPISH má.

3.1 Vývozní a dovozní operace

Vývozní a dovozní operace jsou nejjednodušší možností, jak vstoupit se svými výrobky na zahraniční trh. Výhodou pro export výrobků do zahraničí je volný styk zboží a plateb. Je možné uskutečnit prodej do zahraničí docela bez problémů, není třeba převod kapitálů ani velkých zkušeností. Ovšem export je nevýhodný, pokud se vyskytne vysoké platební riziko v podobě kolísavého směnečného kurzu a těžce transportovatelného zboží.

Prostřednické vztahy

V mezinárodním obchodě se můžeme setkat s celou řadou prostředníků, tj. subjektů, které obchodují vlastním jménem, na vlastní účet a podnikají na vlastní riziko. Prostředníci prodávají nakoupené zboží dalším odběratelům a jejich odměnou je cenová marže. To je výhodné pro SME³¹, pro které je vývoz či dovoz okrajovou záležitostí nebo pro podniky, které se záměrně specializují na jen na výrobu.

Výhodou jsou nižší náklady oběhu a eliminace rizik vyplývajících z mezinárodního obchodu a dále možnost vývozu na trhy, které by bylo příliš nákladné zpracovávat přímo, ale za cenu ztráty kontaktu se zákazníkem.

Výhradní distribuce

Smlouvou o výhradním prodeji se dodavatel zavazuje, že zboží určené ve smlouvě nebude v určité oblasti dodávat jiné osobě než odběrateli. Jednotlivé dodávky se realizují na základě samostatných kupních smluv.

Výhodou použití služeb výhradního prodejce může být rychlý vstup na zahraniční trhy díky možnosti prodeje zboží v již vybudovaných distribučních cestách. Dále pak může výrobce proniknout i na vzdálené trhy, eventuálně na trhy, na kterých nepředpokládá příliš vysoký obrat, avšak chce na nich být přítomen za poměrně nízkých nákladů a rizika. Často smlouva o výhradním prodeji slouží jako určitý test potenciálu zahraničního trhu. Pokud se potvrdí, že zahraniční trh je dostatečně zajímavý a zákazníci mají o danou komoditu zájem, rozvíjejí firmy po ukončení smlouvy o výhradním prodeji jiné podnikatelské aktivity.

Výhradní prodejce je jediný subjekt, který má právo zboží na daný trh dovážet, což se může stát na škodu.

Obchodní zastoupení

Smlouvou o obchodním zastoupení se zástupce zavazuje dlouhodobě vykonávat činnost směřující k uzavírání určitého druhu smluv nebo sjednávat a uzavírat obchody jménem zastoupeného a na jeho účet.

Před uzavřením smlouvy je nutné pečlivě zvážit výběr obchodního zástupce, vymezit obsah a region jeho působnosti a informovat se na jeho vztahy ke konkurenčním firmám. Zastoupení, na vlastní účet nebo na účet jiné osoby. Nárok na odměnu – provizi – je obvykle vázán na realizaci zprostředkovatelské smlouvy

³¹ malé a střední podniky

Piggyback

Piggyback znamená spolupráci více firem ze stejného oboru podnikání v oblasti vývozu, při které obvykle velká a známá firma dává za úplatu menším firmám k dispozici své zahraniční distribuční cesty. Výhodou pro malé firmy je možnost využití jména a zkušeností velké firmy. Výhodou pro velkou firmu je možnost nabízet zákazníkům kompletní sortiment a úplata, kterou získává od svých obchodních partnerů.

Pro velké firmy může být piggyback nevýhodný v případě, že malé firmy nejsou schopny řádně a včas dodávat požadované množství zboží, protože by mohlo dojít k poškození jejich image (velké firmy zastřešují operace vlastním jménem). Pro malé firmy může být nevýhodou tlak silnějších partnerů na nízké ceny, nevýhodné platební podmínky a velké nároky na kvalitu dodávek a logistiku.

Sdružení malých vývozců (exportní aliance)

SME nemají často dostatečné zdroje ani zkušenosti s mezinárodním podnikáním, ale přesto mají zájem vyvážet. Proto pro ně může být výhodné založit vývozní sdružení. Obvykle se jedná o sdružení vývozců ze stejného oboru podnikání, jejichž nabídka se může vhodně doplňovat (nábytkářský průmysl, textilní průmysl, strojírenské výrobky).

Hlavními výhodami, které vyplývají z účasti ve sdružení exportních firem, jsou úspora nákladů, možnost omezení exportních rizik, lepší vyjednávací pozice, a tudíž možnost docílení výhodnějších cen, využívání image sdružení atp. Nevýhodou může být nevyváženost vztahů v rámci sdružení, a tedy možnost nerovnoprávného zacházení s méně významnými členy a ztráta určité míry samostatnosti. [32]

³² MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing.. Str. 74-76

4 MEZINÁRODNÍ MARKETINGOVÝ MIX

Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Zahrnuje vše, co může firma udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu. Známé 4P jsou nově doplňovány o 4C, které kladou na první místo potřeby zákazníka. [33]

| 4P | 4C |
|------------|---|
| Výrobek | Řešení potřeb zákazníka (customer solution) |
| Cena | Náklady, které zákazníkovi vznikají (customer cost) |
| Distribuce | Dostupnost řešení (convenience) |
| Propagace | Komunikace (communication) |

Tabulka č.2: Složky marketingového mixu [34]

4.1 Mezinárodní výrobková politika

Výrobková politika je prvním „P“ mezinárodního marketingového mixu. Aby na trhu uspěl, musí se odlišit od ostatních konkurenčních výrobků. Je třeba zvážit, jestli se bude výrobek nabízet na zahraničních trzích beze změny nebo adaptovaný – a do jaké míry. Adekvátní míra adaptace musí být důkladně zvážena vedením firmy, které potřebuje k tomuto rozhodnutí rozsáhlé informace o cílovém trhu.

Produkt může být adaptován na základě:

- Výrobek a jeho základní charakteristiky
- Potřeby, které výrobek uspokojuje
- Zákonodárství v zemi vývozu
- Zahraniční trh, jeho velikost a kupní síla
- Sociálně-kulturní odlišnosti
- Nákupní a spotřební zvyklosti, spotřebitelské preference

³³ KOTLER, Philip, et al. *Moderní marketing*. Str. 70.

³⁴ KOTLER, Philip, et al. *Moderní marketing*. Str. 71.

- Velikost podniku a jeho ekonomické možnosti
- Náklady na adaptaci

Základní charakteristiky vždy musí odpovídat platné legislativě. Protože je Rumunsko členskou zemí EU, jsou tyto podmínky stejné jako v ČR, pouze s přihlédnutím k oficiálnímu jazyku a výjimkám v Obchodním zákoníku, protože země EU dlouhodobě budují harmonizovaný systém technických a právních direktiv.

Obvyklou adaptací je rozsah nabízených služeb, který se liší podle kupní síly obyvatel a podle toho, jaký distribuční článek je zajišťuje.

Tři dimenze produktu

U každého výrobku je možné rozlišit tři dimenze:

1. Základní charakteristiky výrobku – fyzikální vlastnosti, chemické složení, výkon, rozměry, trvanlivost
2. Služby související s výrobkem – záruky, servis, poradenské služby, zajištění přepravy, financování, pojištění
3. Symbolické hodnoty – image značky, image země původu, módnost, styl. Dimenze symbolických hodnot je závislá na vnímání spotřebitelů a zákazníků a je nejvíce kulturně podmíněna, proto s ní musí společnost operovat citlivě.

Konkurence se nyní zaměřuje zvláště na dimenzi služeb a symbolických hodnot, poněvadž odlišení produktu v dimenzi základních charakteristik je v této době náročné. [35]

4.2 Mezinárodní cenová strategie

Cenová strategie na zahraničních trzích je ovlivněna řadou faktorů, které musí být zohledněny takovým způsobem, které firmě přinesou nejvyšší zisk v dlouhodobém horizontu.

³⁵ MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing.. Str. 120-124

Kromě ukazatelů, které je podnik zvyklý sledovat i na domácím trhu (inflace, konkurence, cenová regulace, druhy daní, daňové sazby, úrovně poptávky, cenová elasticita poptávky, chování spotřebitelů), přibývají u mezinárodního obchodu i další faktory, na které vývozce musí brát zřetel. Mezi ně patří obchodně-politické podmínky, cla, dovozní přírážky, anti-dumpingová opatření, pohyb měnového kurzu a z něho vyplývající kurzové riziko, náklady na přepravu, zvolená doložka INCOTERMS a další podmínky kupní smlouvy.

Na cenu mají vliv jak interní, tak externí faktory i jejich vzájemné působení. Z vnitřních faktorů jsou to kromě celkové filozofie a cílů firmy, náklady na vývoj, výrobu a marketing produktu. Vnějšími faktory je bezpochyby poptávka a konkurence, ale i povaha zboží, odvětví a trh. V B2B marketingu je často cena předmětem obchodního jednání a může být snížena až o desítky procent či prostřednictvím slev (množstevní, za platbu předem, zaváděcí sleva).

- **Stanovení ceny přírážkou (cost plus pricing)** je způsob, kdy je k nákladům rozpouštěným na jednotku produkce přičtena zisková přírážka.
- **Stanovení ceny pomocí cílové rentability (break-even pricing).** Firma má jako cíl návratnost investic v určitém časovém horizontu. Z tohoto cíle vychází při kalkulaci ceny. Nevýhodou je nepružná reakce na podmínky na trhu.
- **Stanovení ceny podle hodnoty vnímané spotřebiteli (value perceived pricing)** je vhodná strategie pro případ, kdy je jasně definován segment cílových zákazníků a kdy výrobce velice dobře zná potřeby a preference zákazníka
- **Hodnotové určování ceny (value-added pricing)** je způsob, kdy se výrobce snaží snížit cenu při zachování kvality. Tímto krokem vzroste pro potencionálního zákazníka hodnota výrobku a poptávka pro produktu roste.
- **Následování ceny konkurence (going-rate pricing).** Při této strategii následuje firma cenu konkurence bez ohledu na své vlastní náklady.

- **Určení ceny pomocí cenových nabídek (sealed-bid pricing).** Firma stanoví cenu tak, aby získala zakázku, bez ohledu na svoje náklady. Tato metoda je využívána v odvětví s intenzivní konkurencí a pro firmy s velkým množstvím zakázek. [36]

4.3 Mezinárodní distribuční politika

Cílem mezinárodní distribuční politiky je přiblížit nabídku poptávce a zajistit plynulý pohyb zboží od tuzemského výrobce ke konečnému spotřebiteli na zahraničním trhu. Náklady spojené s distribucí se významně promítají do ceny zboží a proto je nutné způsob distribuce pečlivě zvážit. Zároveň je distribuce náročná na komunikaci mezi jednotlivými mezičlánky.

4.3.1 Faktory ovlivňující volbu mezinárodní distribuční politiky

- **Nákupní a spotřební chování zákazníků** – firma musí zohlednit počet zákazníků, jejich kupní sílu, četnost nákupů, geografické rozmístění, nákupní zvyklosti atp.
- **Povaha zboží** - v oblasti distribuce výrobních prostředků (např. suroviny, materiály, polotovary) převažují přímé výrobní cesty, naopak v případě průmyslových výrobků je zahrnut další mezičlánek v podobě prostředníka, velkoobchodu, zahraničního distributora atp.
- **Konkurence** – vstup na zahraniční trhy je pro mnohé české firmy dost složitý, protože nemají vybudované dlouhodobé kontakty s distributory; situace je ještě složitější pro malé a střední podniky s malou vyjednávací silou.
- **Ekonomické možnosti** – velké distribuční mezinárodní řetězce kladou na podniky veliké požadavky z logistického a platebního hlediska a žádají své dodavatele, aby se podíleli na nákladech. Vyžadují poplatky za zalistování zboží, dodávky na základě poptávky po zboží a dlouhou splatnost faktur atd., což je pro SMEs často nepřekonatelnou překážkou dodávání velkých objemů do mezinárodní distribuční sítě.

³⁶ MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing.. Str. 133-141.

- **Struktura odvětví** – firma musí respektovat, v jakých typech obchodů lidé v dané zemi nejčastěji výrobky nakupují (hypermarkety x malé kamenné obchody x Internet) a k jaké distribučním kanálům může získat přístup. [37]

4.3.2 Trendy v mezinárodní distribuční politice

Koncentrace a internacionalizace

Internationalizace přispěla ke snahám ke vniku globálních firem (obchodních řetězců) zvětšovat své obchodní teritorium a na jednotlivých trzích zvyšovat své podíly na prodeji (zejména rychloobrátkového) zboží vytvářením strategických obchodních aliancí, prostorové a organizační koncentrace. I přes to, že stupeň distribuční koncentrace je v různých zemích odlišný, získávají řetězce velkou vyjednávací sílu a nutí k zániku mnoho menších obchodních firem, které se nestihly tomuto trendu přizpůsobit. Proto je nutné zahájit spolupráci s těmito řetězci, jejichž požadavky jsou ale díky již zmíněné koncentraci vysoké. To je dáno dlouhodobým trendem přesunování rozhodujícího vlivu od dodavatelů k distributorům. [38]

4.4 Mezinárodní komunikační politika

Mezinárodní komunikační politika by měla vycházet, stejně jako ostatní součásti marketingového mixu, z celkové firemní strategie a jejím hlavním cílem je nejčastěji poskytnutí informací, stimulace poptávky, diferenciací, zvýraznění hodnoty výrobku či stabilizace podílu.

Globální komunikační strategie používá stejná témata a formu po celém světě; je vhodná pro výrobky, které nejsou adaptovány na zahraniční trh. Naproti tomu **regionální komunikační strategie** je plně přizpůsobena podmínkám domácího trhu a je ponechána

³⁷ MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing.. Str. 159-160

³⁸ MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing.. Str. 150

na kompetenci dceřiných společností nebo distributorů. Nejčastějším modelem, zvláště pro malé a střední podniky je strategie, která je formována **v kooperaci** s dceřinými společnostmi nebo distributory, kteří znají dobře svůj domácí trh.[39]

Strategie **PULL** se zaměřuje na komunikaci přímo s konečnými zákazníky a využívá zvláště reklamu a podporu prodeje, naopak strategie **PUSH** vyžaduje, aby distribuční mezičlánky komunikovaly s konečnými uživateli, nejvíce prostřednictvím osobního prodeje a využívaly podporu prodeje. [40]

Reklama

Reklamu lze definovat jako neosobní formu komunikace, která napomáhá vytvářet dlouhodobou image produktu či firmy. Současným trendem v reklamě je sociální odpovědnost a přelévání rozpočtu ve prospěch Internetu a netradičních médií. Lze ji dělit na produktovou (odlišují produkt od konkurence) a institucionální (vytváření pozitivního image společnosti). Mezi nástroje reklamy patří zvláště televize, rádio, tisk, internet a venkovní reklama.

Podpora prodeje

Jejím cílem je stimulovat okamžitý prodej. Význam podpory prodeje roste v době ekonomické recese, nebo když výrazně převažuje nabídka nad poptávkou. Doplnuje působení reklamy a jejím cílem je zvláště zvýšení prodeje, podněcování zákazníků citlivých na cenu a snížení cykličnosti prodeje. Na trhu B2B je nástrojem, jak rozšiřovat distribuční síť, ovlivňovat výši zásob obchodních firem, rozšiřovat distribuci do nových oblastí, zkvalitňovat a rozšiřovat doprovodné služby. K nástrojům podpory prodeje patří vzorky pro obchodníky, předváděcí akce, výstavy a veletrhy, školení, obchodní slevy, dárkové předměty apod.

³⁹ MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing.. Str. 167

⁴⁰ KOTLER, Philip, et al. *Moderní marketing*. Str. 837.

Public relations

PR představuje formu neosobní komunikace, jejíž cílem je vytvářet pozitivní vztah *stakeholders* k firmě, ovlivňovat jejich názory a budovat firemní kulturu a identitu.

Důležitým prvkem PR je ale i interní komunikace a měla by se týkat především firem s větším počtem zaměstnanců a firem se zahraničními dceřinými společnostmi. Interní PR prospívá jednotné firemní kultuře, jeho nástrojem jsou např. nástěnky, webové stránky, společné akce, školení.

Aktivitami PR jsou zvláště komunikace s médii, tiskové konference, firemní účast na veřejně prospěšných akcích, publikování článků v tisku, eventy nebo krizová komunikace.

Direct (přímý) marketing

Aktivita, které představují přímý kontakt s cílovými zákazníky jsou nazývány jako direct marketing. Je neveřejný, aktuální, přizpůsobený a interaktivní. Pro komunikaci s distributory je osobní kontakt od určitého stádia spolupráce nehnuteľný a prospěšný, bohužel za cenu vysokých nákladů, které tato forma komunikace vyžaduje. Mezi formy přímého marketingu zařazujeme osobní prodej, zásilkový prodej, telemarketing, teleshopping a adresné rozesílání nabídek. [41]

Word of Mouth

Word of Mouth znamená „o čem se mluví, šeptanda“. Je to neformální způsob předávání informací (např. ve formě nákupního, obchodního doporučení) z osoby na osobu. Hlavním tématem jsou především sdělení, která se mezi lidmi šíří velmi rychle i bez investic do reklamy. Síla osobního sdělení a důvěra v něj je veliká. Bohužel word of mouth může firma jen omezeně ovlivňovat. [42]

⁴¹ MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing.. Str. 170, 177-179

⁴² KOTLER, Philip. *Marketing insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know* . Str. 186.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 SPECIFIKACE FIRMY TEMPISH

5.1 Historický vývoj firmy

Firma TEMPISH existuje na českém trhu od roku 1994. Již od jejího vzniku je hlavní činností firmy výroba sportovního zboží a velkoobchod s ním. V průběhu existence firmy se sortiment obchodního zboží rozšiřoval.

Současně se založením firmy vznikla také registrovaná ochranná značka TEMPISH®, pod kterou jsou nyní na české a jiné zahraniční trhy dodávány sportovní výrobky. Od roku 2005 změnila svou právní formu na společnost s ručením omezením. Ve společnosti pracuje v současnosti 35 stálých zaměstnanců.

Přes široký sortiment sportovního zboží v nabídce zůstaly hlavní doménou kolečkové brusle, které se v polovině 90. let minulého století staly odrazovým můstkem pro expanzi firmy.

Při dalším obchodním vývoji firmy byly ke kolečkovým bruslím přidány chrániče, přilby, náhradní díly, servis atd. Dále byl sortiment rozšířen o basketbalové desky a míče; k těm později přibýly míče na volejbal, házenou, fotbal atd.

V roce 1997 byla ve Slovenské republice založena společnost TEMPISH Slovakia s.r.o., která na území Slovenské republiky nabízí stejný sortiment sportovního zboží.

V roce 1999 došlo k zásadnímu rozšíření sortimentu o klasické šité zimní krasobrusle a hokejové brusle, k nim opět hokejové hole, chrániče, hokejky, puky a další doplňky.

V roce 2006 vznikla dceřiná společnost TEMPISH Polska v Polsku. Za první dva roky se tato firma vyprofilovala jako jedna z nejsilnějších obchodních firem v Polsku nabízející široký sortiment výrobků především na hokej a zimní bruslení. Firma TEMPISH Polska zastupuje v Polsku také značky Bauer-Nike, TPS, Botas, Passvilan, Opus a další výrobce.

S rozšiřující se nabídkou výrobků se daří také oslovovat zahraniční partnery a postupně zvyšovat obrat výrobků směřující na zahraniční trhy. Firma se zaměřila především na země střední a východní Evropy a pobaltské státy.

V roce 2007 začala firma TEMPISH zatupovat a distribuovat v ČR výrobky značky SURFANIC, což je oblečení a doplňky na snowboard a lyže a volno-časové letní oblečení.[43]

5.2 Vize

Do budoucnosti se chce firma TEMPISH prosadit jako přední dodavatel ledních a kolečkových bruslí široké veřejnosti. Firma jde za tím, aby posílila značku TEMPISH, tak aby se její spontánní znalost mezi lidmi zvýšila a byla spojená s kvalitou za přiměřenou cenu. Tohoto chce dosáhnout nejen na území ČR, ale i v zahraničí.

V příštích třech letech se firma chce prosadit kromě trhů východní Evropy také v západní Evropě.

5.3 Mise

Hlavním cílem firmy je dodávat na trh sportovní potřeby pro masové využití. Výrobky pod značkou TEMPISH jsou určeny převážně pro rekreační, amatérský a výkonnostní sport, v některých případech také vrcholový sport. Firma se chce prosadit jako mezinárodní dodavatel bruslí a jejich příslušenství a doplňků v konkurenceschopné kvalitě a ceně, které jednoduše nabídnou lidem skvělou možnost aktivního odpočinku.

5.4 Výrobky a služby

Nosným pilířem produktového portfolia firmy jsou bezesporu kolečkové a zimní brusle a jejich příslušenství a doplňky. Těchto artiklů se týká podle vnitřních informací firmy i 90% exportní činnost společnosti, proto zde představím pouze kolečkové a zimní brusle.

⁴³ Webová prezentace firmy TEMPISH. <<http://www.tempish.cz/index.php?article=2>>.

5.4.1 O kolečkových bruslích

První kolečkové brusle vymyslel v roce 1760 Belgičan John Joseph Merlin, když pod kus dřeva umístil kolečka z oceli a koženého řemene. Po roce 1840 se tento sport rozšířil v Německu, kde se kolečkové brusle staly obrovským hitem: nejedna servírka obsluhovala při velkých berlínských mejdanech zákazníky „na kolečkách“. Na počátku 20. století se kolečkové brusle dostaly i do Ameriky a zaplavily celé Spojené státy.

Vznik kolečkových bruslí, jak je známe dnes, souvisí s rokem 1980, kdy bratři Olsenové, hokejisté z Minnesoty, vytvořili pro trénink v letních měsících nový design, brzdu umístili dozadu a změnili podobu koleček. Právě bratři Olsenové zahajují epochu moderního in-line bruslení s kvalitním vybavením z odpovídajících materiálů a nejlepších technologií a umožní kolečkovým bruslím, aby se definitivně prosadily v celém světě. Zásahu na tom má i obchodník Bob Naegele, jenž jejich modely začal vyrábět ve velkém a vytvořil stabilní značku Rollerblade, která dominuje na trhu i dnes. [44]

5.4.2 O ledních bruslích

Nejstarší nálezy bruslí se datují do doby asi 3 000 let př. n. l. Byly kostěné, vyrobené z hollenních kostí různých zvířat. Pravěký člověk tyto kosti zkrátil na délku asi 20-23 cm, vyhladil a provrtal je, aby jimi mohl provléknout řemínky a přivázat je na nohu. Byly rozšířeny téměř ve všech oblastech Evropy, kde je bylo možno použít. Používaly se také v Čechách, a to až do 11. stol.

Nejstarší nalezené kovové brusle, zhotovené někdy na přelomu našeho letopočtu, jsou uloženy v budapešťském muzeu. Ve větší míře se však začaly používat až na začátku 14. stol. v severní Evropě a v Nizozemsku, a to s dřevěnou základnou ve tvaru chodidla, do které byl zapuštěn úzký rovný ocelový nuž s hranou. Brusle se k botě přivazovaly koženými ře-

⁴⁴ Ihned.cz. *In-line bruslení je „in.“* <<http://in.ihned.cz/c1-36983950-in-line-brusleni-je-in>>.

mínky. K pohybu (rozjezdu) používali bruslaři hůlky. V té době se také brusle začaly poprvé používat také pro zábavu. Kolem roku 1500 začali Holanďané používat nůž se dvěma břitvy a žlábkem. Bruslař se tak mohl pohybovat již sám a nepotřeboval hole. V 17. stol. už byly brusle celokovové, způsob upevňování však byl stále stejný. Teprve v roce 1848 byly vynalezeny celokovové brusle, které se k botě (k podrážce) upevňovaly pomocí šroubovacích svěrek (ze stran). Jejich vynálezcem byl E. V. Bushnell z Philadelphie. Tyto brusle na kličku se používaly ještě v 50. letech 20. stol. (tzv. šlajfky, kolombusky atd.).

V roce 1865 byly vyrobeny první celokovové brusle, které byly přidělány přímo na boty. První umělé kluziště bylo vybudováno v Londýně v roce 1876. [45]

5.4.3 IN-LINE brusle pod značkou TEMPISH

Kolečkové brusle se v posledních několika letech staly opravdovým fenoménem nejen v ČR, ale i v zahraničí a jejich vývoj z hlediska technologie a pohodlí pro uživatele se posunul dopředu. Na druhou stranu se v tomto odvětví zformovala velice silná konkurence, jejíž výrobky se pohybují relativně na velmi podobné úrovni, protože brusle neposkytují mnoho prostoru pro diferenciaci výrobku.

Firma se neustále snaží o udržení tempa s konkurencí a v některých případech je její pozice tak silná, že může tempo a trend do určité míry sama „nasadit“, což vychází nejen ze znalosti odvětví ale i ze spolupráce s distributory, kteří znají zahraniční trh a kladou požadavky na design a funkčnost bruslí.

Kategorie INLINE bruslí v kolekci 2010

- Rychlobrusle
- Fitnessové brusle pánské, dámské, unisex

⁴⁵ DodoSPORT.cz . *Historie bruslí* . <http://www.dodosport.cz/zima/index.php?topic=historie_brusle>.

- In-line hokejové brusle
- Streetové brusle
- Agresivní brusle
- Nastavitelné brusle
- Chrániče, přilby
- Doplnky (batohy, ledvinky, chrániče na kolečka, brýle, dresy, hokejky)

5.4.4 Zimní brusle pod značkou TEMPISH

V minulosti přibýly k sortimentu in-line bruslí i lední brusle, což byl logický krok vedoucí k ucelení nabídky s co nejširším bruslařským záběrem pro amatérské sportovce. Česko (v minulosti Československo) je bruslařský národ a proto byl TEMPISH postaven před silnou konkurenci tradičních značek a globálních značek, které na trh stihly vstoupit dříve. Za více než 10 let si TEMPISH dokázal vybudovat silné postavení v amatérské kategorii nejen v ČR, ale i v zahraničí díky českému původu, který má např. Rusku velkou schopnost prodávat.

Kategorie ledních bruslí pro rok v kolekci WINTER SHOW 2010/11

- Hokejové brusle
- Krasobrusle
- Dětské brusle
- Doplnky (hokejky, puky, tkaničky, sportovní lahve, brusné kameny atp.)

5.5 Partneri a dodavatelé

Společnost TEMPISH již od počátků existence na trhu využívá cenově velmi výhodné výroby v Číně u zboží, které se kvalitou vyrovná výrobkům vyrobených v Evropě, a využívá českých a jiných evropských dodavatelů pro výrobky, které továrny v Asii ne-

dokážou zatím (!) vyrobit či nedosahují dostatečné kvality. Trendem je, že postupně se všechny výrobky, které jsou v portfoliu, budou vyrábět v Asii a dovážet do ČR, kde se dále redistribuují.

Kolečkové a hokejové brusle jsou vyráběny dodavateli v Číně, těmi hlavními jsou:

- SENHAI
- CHAIN SPORT
- EMPIRE
- TRIGOLD
- BLACK DRAGON

Větší množství dodavatelů má specifické důvody:

1. Dodavatelé se liší speciálními formami bruslí, které jsou schopni vyrobit. Každá forma je vyrobena na základě odlišného kopyta a finančně se pohybuje v řádech statisíců korun. Pro dostatečnou šířku i hloubku sortimentu je nutné využívat několika výrobních forem. Bohužel, kvůli vysoké náročnosti si firma nemůže dovolit vyvinout vlastní formy.
2. Čas od zadání zakázky po doručení zboží se u různých dodavatelů liší. Proto je lepší nespoléhat se na jednoho až dva dodavatele. Pokud vyrobí objednávku pozdě, je zisk firmy TEMPISH pro danou sezónu (letní, zimní) významně zkrácen. Více dodavatelů toto riziko zmenší.
3. Při zadávání zakázky se firma TEMPISH může rozhodnout, komu zakázku přidělí, a to na základě nabídnuté ceny, dodací lhůty, předpovídané kvality atp.
4. Větší množství dodavatelů přispívá k udržování širokého portfolia produktů firmy TEMPISH, poněvadž mají v nabídce různé modely, barvy, vzory a technologie výroby.
5. Pokud jeden z dodavatelů skončí s výrobou bruslí, zkrachuje nebo se TEMPISH rozhodne ve spolupráci nepokračovat, jeho existence není ohrožena, protože může výrobu zadat u jiného výrobce.

5.5.1 Výrobní proces

Výrobní proces kolečkových i zimních bruslí má několik fází, které jsou téměř identické.

1. Pokud model nebyl ještě v minulosti zařazen do kolekce, je třeba zjistit, jaké budou v další sezóně trendy, předpovídat, po čem bude pravděpodobně poptávka. V případě firmy TEMPISH se vedení, které je odpovědné za vývoj nových produktů, spoléhá na vlastní intuici, názory okolí nebo kolekce konkurence. Prvky, které jsou v módě v oblečení, pravděpodobně přijdou do módy i v kolečkových a zimních bruslích, ovšem omezeny o výraznou extravaganci.
2. Modely, které již byly v kolekci zařazeny v předchozích letech, obvykle projdou alespoň minimálním „faceliftem“, aby se posouvaly dopředu. Mohou být změněny barvy, typ vázání, přezky, ložisek, koleček atp.
3. Grafický designér navrhne podobu brusle k přihlídnutím k technologickým, výrobním a materiálovým možnostem dodavatele, návrhy jsou zaslány do Číny ke zpracování. Následně jsou nám zaslány zpět již vyrobené vzorky, které jsou podrobeny v ČR testování přímo v terénu.
4. Po testování mohou být vzorky upraveny nebo zadány do masové výroby. V Číně musí začít testování na základě námi vyžadovaných základních norem, které zajistí, že se produkt může prodávat a nehrozí riziko nebezpečí při použití produktu. Produkty samozřejmě musí splňovat všechny normy a požadavky ohledně značení výrobku, materiálů, přiložených návodů v příslušném jazyce atp.

6 ANALÝZA RUMUNSKÉHO TRHU A ZÁKAZNÍKA

6.1 PEST analýza

Rumunsko patří k největším obchodním partnerům České republiky v regionu jihovýchodní Evropy. Je to dáno nejen politickými, ekonomickými a obchodními vazbami mezi oběma státy, ale také značným potenciálem rumunského trhu a relativní geografickou blízkostí obou zemí.

Rumunsko, největší z balkánských zemí, se nachází na Balkánském poloostrově a sousedí s Ukrajinou, Maďarskem, Srbskem, Bulharskem a Moldavskem. Má asi 22,5 milionů obyvatel.[46]

6.1.1 Politicko právní prostředí

Vnitropolitická situace je v obecném pohledu poměrně nestabilní, politické spektrum je dosud neustálené, a to i z důvodu neustálých přestupů politiků mezi různými vládnoucími stranami. Situace se nezměnila ani po vstupu do EU.

V souladu s ústavou schválenou v r. 1991 referendem a novelizovanou v r. 2003 je Rumunsko republikou. V čele země stojí prezident s poměrně silnými pravomocemi volný přímo na pětileté a maximálně dvě po sobě následující období.

V parlamentních volbách 30. 11. 2008 vyhrály obě hlavní opoziční strany - Sociálně demokratická strana/PSD (v koalici s Konzervativní stranou/PC) a Demokratická liberální strana/PDL, které vytvořily novou vládu.

Bilaterální vztahy Rumunska a ČR nejsou zatíženy spornými otázkami. Velmi dobrá úroveň dvoustranných vztahů se v symbolické rovině opírá o vědomí zásadových postojů obou zemí v klíčových momentech jejich moderní historie (období Mnichova 1938-39, podíl Rumunska na osvobození Československa 1944-45, neúčast na invazi Var-

⁴⁶ Wikipedia : the free encyclopedia. *Rumunsko*. <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Rumunsko>>.

šavské smlouvy do Československa v srpnu 1968, rumunská revoluce 1989, pozvání Rumunska do NATO v Praze 2002).

Rumunsko je členem více než šedesáti mezinárodních a regionálních společenství:

EU (od 2007), OSN, NATO (od 2004), OBSE, CEFTA a další.[47]

Rumunsko je jednou z nejrychleji rostoucích evropských ekonomik, ale stále bojuje proti specifickým problémům tranzitních ekonomik, mezi které se řadí zejména korupce. Podle Transparency International, která monitoruje celosvětovou korupci prostřednictvím ukazatele CPI (corruption perception index), získalo Rumunsko 3,7 bodu z 10 možných a řadí se na 69. místo ze 179 (Česká republika na 41. místě, 5.2 bodů).^[48]

Podle studie se v Rumunsku úplatky staly „druhou mzdou“, a to hlavně díky dlouhodobě nepříznivé situaci v oblasti příjmů obyvatel a zpolitizování mnoha vedoucích pracovních pozic. [49]

Již od pádu komunistického režimu si Rumunsko uvědomuje nutnost úpravy legislativy ve prospěch investic ze zahraničí. Díky vstupu do EU podléhá regulace zahraničního obchodu politice EU a významnější bariéry tedy neexistují. Jedinou výjimkou u vývozu či dovozu může být zboží se speciálním režimem⁵⁰.

6.1.2 Ekonomické prostředí

V roce 2000 se začala rumunská ekonomika stabilizovat a vykazovat růst, který pokračoval až do roku 2008. Přehled makroekonomických ukazatelů poskytuje tabulka.

⁴⁷ BussinesInfo.cz. *Rumunsko: Vnitropolitická charakteristika země.*

<<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/rumunsko-ekonomicka-charakteristika-zeme/4/1000686/>>.

⁴⁸ TransparencyInternational.com . *Corruption Perception Index 2007.*

<http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2007>.

⁴⁹ CUTLER, Melanie . *ROMANIA: A wealth of poverty.*

<http://www.transparency.org/content/download/14421/151663/version/1/file/romania_a_wealth_of_poverty.pdf>.

⁵⁰ Např. cenné kovy, drahokamy, chráněné druhy rostlin a živočichů, speciální chemikálie, zbraně, radioaktivní materiály

| | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| HDP (mld. EUR) | 52,6 | 60,8 | 63,3 | 96,9 | 121,3 | 136,9 | 115,9 |
| HDP na osobu (EUR) | 2 315 | 2 750 | 2 907 | 4500 | 5600 | 6500 | 5390 |
| Reálný růst HDP (%) | 5,2 | 8,3 | 4,1 | 7,9 | 6 | 7,1 | -7,1 |
| Inflace (av; %) | 15,3 | 11,9 | 9 | 6,6 | 4,9 | 7,9 | 5,6 |
| Nezaměstnanost (%) | 7,4 | 6,2 | 5,9 | 5,2 | 4,4 | 4,4 | 7,8 |
| Vývoz FOB (mld. EUR) | 15,61 | 18,94 | 22,26 | 25,85 | 29,55 | 33,63 | 29,04 |
| Dovoz CIF (mld. EUR) | 21,2 | 26,28 | 32,57 | 40,75 | 51,32 | 56,34 | 39,79 |
| Zahraněční dluh (mld. EUR) | 15,88 | 18,12 | 25,4 | 28,6 | 38,5 | 50 | 64,2 |
| Saldo státního rozpočtu (v%HDP) | -2,3 | -1,1 | -0,8 | -1,4 | -1,5 | -5,2 | -7,2 |

Tabulka č.3: Základní makroekonomické ukazatele [51]

V průběhu roku 2009 dolehl na rumunské hospodářství s plnou silou globální ekonomický pokles. HDP za první pololetí meziročně poklesl o 7,6%. Odhady mezinárodních předpovídají na konci roku 2009 meziroční propad 8-8,5% HDP. Ten v roce 2008 rostl o 7,44%. Rumunsko podle serveru Ihned.cz dosáhlo v roce 2008 na 47% průměrného HDP států EU a je předposlední; před Bulharskem. ČR se pohybuje na 80% průměrného HDP států EU - je na 17. místě. [52]

V roce 2009 bylo Rumunsko nuceno si půjčit od MMF a EU 20 miliard dolarů, aby zachránilo svůj bankovní systém. Rumunsko má vysoké dluhy v cizích měnách a podle řady ekonomů by se bez mezinárodní pomoci mohlo propadnout do platební krize. [53] Na řadu přišly drastické škrty - propouštění, snížení mezd, vyšší daně. Nezaměstnanost na konci roku 2009 se pohybovala na úrovni 7,6%, podle odhadu MMF přesáhne v roce 2010 10%. [54] Inflace se pohybovala na hranici 5%. [55]

⁵¹ BussinesInfo.cz . *Ekonomická charakteristika země*. <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/rumunsko-ekonomicka-charakteristika-zeme/4/1000686/>>.

⁵² Ihned.cz : *Ekonomika . HDP na obyvatele se v EU výrazně liší, Česko je sedmnácté*. <<http://ekonomika.ihned.cz/c1-39493620-hdp-na-obyvatele-se-v-eu-vyrazne-lisi-cesko-je-sedmnacte>>.

⁵³ FinančníNoviny.cz . *Evropská komise navrhla Rumunsku půjčit pět mld. eur kvůli krizi*. <http://www.financninoviny.cz/tema/zpravy/evropska-komise-navrhla-rumunsku-pujcit-pet-mld-eur-kvuli-krizi/372392&id_seznam=7559>.

⁵⁴ BussinesInfo.cz . *Ekonomická charakteristika země*. <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/rumunsko-ekonomicka-charakteristika-zeme/4/1000686/>>.

Kupní síla obyvatel Rumunska byla v roce 2007 na 8. nejhorším místě ze všech 40ti Evropských států a vzhledem k probíhající ekonomické krizi není zlepšení v blízké době pravděpodobné. [56]

Mezi největší rizika současného rumunského trhu patří oslabování domácí měny, časté změny daňových zákonů a vysoké úroky. Kladem podnikání v Rumunsku je rovná 16% daň.[57]

6.1.3 Sociální prostředí

Úředním jazykem je rumunština, úroveň jazykového vybavení se zlepšuje, Rumuni disponují hlavně angličtinou.

Hofstedeho⁵⁸ pět kulturních dimenzí může velice dobře vyjádřit charakter sociálního prostředí Rumunska.

Rumunsko je kulturou s nízkým indexem vyhýbání se nejistotě, což znamená, že společnost se nebojí změn a je ochotna podstoupit určité riziko. Je orientovaná na krátkodobé cíle. Další dimenze odhalují, že Rumuni se pohybují ve společnosti, která preferuje velkou vzdálenost moci, nerovnosti jsou považovány za přirozené a užitečné. Je zde velká diference příjmů, očekává se hromadění privilegií a okázalá prezentace vysokého postavení. Nízká míra individualismu je pravděpodobně zakořeněná z komunistických dob a přetrvává dodnes. Převaha maskulinity předpovídá orientaci na výkon a úspěch, hrdinství či pokrok. [59]

⁵⁵ CIA.gov : The World Factbook . *Romania*. <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ro.html>>.

⁵⁶ Měsec.cz. *Propastné rozdíly průměrné mzdy a kupní síly*. <<http://www.mesec.cz/clanky/propastne-rozdily-prumerne-mzdy-a-kupni-sily/>>.

⁵⁷ BussinesInfo.cz . *Ekonomická charakteristika země*. <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/rumunsko-ekonomicka-charakteristika-zeme/4/1000686/>>.

⁵⁸ Hofstede identifikoval pět univerzálních kulturních dimenzí, kterými lze charakterizovat národní, regionální, komunitní, organizační a třídní kultury, jsou jimi dimenze vztahu k autoritě, dimenze vyhýbání se autoritě, dimenze individualismu/kolektivismu, dimenze maskulinity a feminity

⁵⁹ Bulgarian Investments Consulting Agency. *PEST Analysis of Romania*. <http://unrealestates.eu/PEST%20ANALYSIS%20OF%20ROMANIA.pdf>.

Výdaje domácností na jídlo, pití a alkohol činily v roce 2005 50% celkových příjmů. **Náklady na rekreaci a kulturu** činily v roce 2005 pouhých 4,2% (průměr EU je 8,4%) [60], což není pro příznivé číslo, předpovídající velký zájem o koupi nových kolečkových nebo zimních bruslí.

Obchodní jednání nevykazuje dramatické odlišnosti od tuzemských obvyklých schémat, ale samozřejmě specifika existují - zejména typické „balkánské a jižanské“ rysy. Pozor je třeba dát již při samotném sjednávání schůzky, kdy se opravdu vyplatí (jak ve styku se státními úřady tak se soukromými firmami) písemná žádost o návštěvu a potvrzení (rovněž písemné).

Problémem v obchodním styku v Rumunsku bývá promptní plnění dohodnutých a odsouhlasených záležitostí. Doporučuje se své partnery častěji urgovat než je běžné v tuzemském styku. Pokud to partnerovi trvá déle, není to třeba brát jako urážku nebo projev nezájmu, ale je potřeba dál trpělivě komunikovat a snažit se zavést do vzájemného styku určitá pravidla, která považujeme za obvyklá a vhodná.

Rumuni plní dohodnuté závazky, zejména pokud na nich mají svůj zájem a v rámci Balkánu představují minimálně průměr.

Rumuni sice jsou svým naturelem v zásadě přímí, ale je potřeba si dávat neustále pozor, protože v jejich chování se vyskytují prvky balkánské vypočítavosti, které jsou ještě znásobeny zlovyky z bývalé socialistické minulosti. Je někdy těžké zjistit, co si skutečně Rumun myslí a co se chystá udělat, ale tento moment netrvá ve vztazích příliš dlouho.[61]

6.1.4 Technologické prostředí

Infrastruktura přes značnou dynamiku a velký objem peněz jí procházející, stále zaostává za evropským standardem. To se týká zejména silniční a dálniční sítě (existuje cca. 300 km dálnic), mostů (například k dnešnímu dni přes rumunskou hranici Dunaje vede

⁶⁰ FinFacts.ie. EU27 Households spend more than half of their expenditure on housing and food; Ireland leads with spending on alcohol at 4.1%. <http://www.finfacts.ie/irishfinancenews/article_1013977.shtml>.

⁶¹ Ministerstvo zahraničních věcí ČR. *Rumunsko: Základní informace o teritoriu*. <http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/rumunsko/>.

pouze jeden most) a tunelů, ale i železnic a vodních cest. Silnice jsou přetížené, problémem je i zastaralý vozový park. Špatná návaznost železnice a silnice snižuje efektivnost kontejnerové dopravy. [62]

Podle Evropského statistického úřadu Eurostat v Rumunsku pravidelně nakupují přes Internet pouhá dvě procenta populace, pouze tři procenta svých objednávek firmy dostávají prostřednictvím Internetu. [63]

Tato čísla jsou pro firmu TEMPISH nepříznivá vzhledem k tomu, že komunikuje se svými zahraničními partnery převážně přes Internet, a počet potenciálních partnerů vyhledaných prostřednictvím Internetu je významně limitován.

6.2 Porterova analýza konkurence

6.2.1 Vnitřní rivalita v odvětví

Brusle jako spotřební zboží

Je třeba vycházet z faktu, že brusle jsou v dnešní době spotřebním zbožím. Přispívá k tomu trend a obecný tlak na to být fit, vypadat dobře a svěže. Toho marketingově využívají výrobci a přichází na trh s inovacemi, které brusle(ní) ztraktivňují. Městské rady stále více schvalují renovaci nebo stavbu nových stezek a kluzišť. Ziskovost z prodeje tohoto druhu sportovního vybavení se stala velikou a s tím i rivalita v odvětví. Tomu významně přispívá i fakt, že neexistuje přílišná diferenciacce produktů a zákazník ji ani nevyžaduje. Každý výrobce (značka) má v nabídce několik řad, které se od sebe kvalitativně liší, ale rozdílly nejsou velké.

⁶² BussinesInfo.cz . *Ekonomická charakteristika země*. <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/rumunsko-ekonomicka-charakteristika-zeme/4/1000686/>>.

⁶³ EuroStat. *Information society statistics*.

<<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tin00111&plugin=1>>.

Díky povaze zboží je boj o zákazníka veliký a hraje zde roli nejen kvalita a cena, ale i síla propagace, image a inovace. Náklady obchodu v odvětví jsou vzhledem k ceně produktu veliké, protože většina producentů využívá principu *economies of scale*. Díky konkurenčnímu tlaku jde cena bruslí stále níže a k zisku je třeba velikého obratu a skladových zásob. Výroba je finančně náročná (a to i když je většina bruslí všech výrobců vyráběna v Číně) a investice do nově vyráběných bruslí se vrátí v průměru za 5-8 měsíců, kdy se sezónní finanční koloběh uzavře. Vzhledem k široké cílové skupině a tedy i počtu zákazníků je komunikace firem velmi podobná.

Globální x lokální firmy

Na trhu s fitness kolečkovými bruslemi operuje několik globálních hráčů, kteří mají silnou pozici na trhu a jsou dostupné po celém světě a udávají trendy. Jsou jimi POWERSLIDE, ROLLERBLADE, FILA, HEAD, ROCES, K2, které nabízí i zimní brusle. Hokejové brusle samozřejmě také zastupují světoznámé značky: NIKE BAUER, CCM, REEBOK.

Samozřejmě existují i lokální značky, které se snaží expandovat a jsou velkou konkurencí firmy TEMPISH hlavně díky jejich cenové politice. Tempish má ale výhodu znalosti prostředí a dobré kvality produktů, které mnozí lokální výrobci nedosahují, ale je třeba je pozorně sledovat.

6.2.2 Rivalita nových konkurentů

Distribuční kanály

Přístup k distribučním kanálům je již do značné míry omezen, protože trh je nasycen. Nejefektivnějším prodejním kanálem jsou hypermarkety a sportovní prodejní řetězce, kam se nový prodávající dnes může dostat jen těžko díky jejich obrovské vyjednávací síle. Jejich podmínky (prodej do komise, doba splatnosti faktur, náročnost na logistiku) jsou pro mnohé menší firmy finančně velmi náročné až nesplnitelné.

Znalosti, know-how

Ke vstupu do odvětví jsou potřeba specifické znalosti a obrazně řečeno, dobře prodávat dobré brusle může ten, kdo sám umí dobře bruslit a technologii velmi dobře rozumí. Díky převládající výrobě v Číně jsou kladeny veliké nároky na dokonalé poznání dodavatele, jeho obchodních způsobů, dodržování kvality a dohodnutých termínů. V tomto odvětví je perfektní time-management a plánování velmi důležité. Zpoždění dodávky, byť jen o týden, může znamenat ztrátu zákazníka nebo zakázky. V odvětví panuje konkurence, proto pro zákazníka není složité odebrat si brusle jinde. Technické specifikace bruslí sice existují, ale rozhodně nejsou limitujícím faktorem pro podnikání v tomto oboru.

Loajalita zákazníků

V odvětví kolečkových fitness bruslí nepanuje loajalita koncových zákazníků ke značce (alespoň zatím), loajalita B2B zákazníků je závislá především na službách a komunikaci. Kolečkové brusle za posledních 15 let změny status výjimečného zboží na ryze sportovní zboží. Lidé si kolečkové brusle vybírají podle kvality, ceny, anatomie, funkčnosti, designu a podle druhu jejich jízdy a podle podobných kritérií přistupuje k výběru dodavatele i obchodní partner. I přes to, že většina značek na trhu má široký výběr, neznamená to vždy, že člověk při koupí nových bruslí sáhne po stejné značce. V bruslení zatím neplatí žádná značka za leadera, se kterým by se chtěl kupující ztotožnit, jako to platí například se značkami nabízející sportovní oblečení⁶⁴.

Loajalita zákazníků ke značkám zimních bruslí se liší stát od státu a to díky relativní dlouhé existenci zimního bruslení. V zemích se silnou hokejovou nebo krasobruslařskou tradicí je těžké s novou značkou proniknout.

⁶⁴ Nike, Adidas pro fitness, North Face pro outdoor, ROXY pro snowboard, Spyder pro lyže atd.

Vývoj po vstupu do odvětví

Vzhledem ke kapitálové náročnosti vstupu do odvětví s bruslemi je výstup z odvětví nelehký; a to i díky tomu, že pro ziskovost v odvětví je třeba prodávat velké objemy. A to z důvodu logistického (kontejnerová doprava), cenového (tlak na cenu) a distribučního (nelehce přístupné, přeplněné distribuční kanály). Proto pokud se konkurenci tyto překážky překovat, je na cestě k zisku.

6.2.3 Rivalita způsobená substitučními produkty

Jako substitut bruslí (kolečkových fitness/zimních) můžeme brát všechny sportovní aktivity, kterými se zabývá podobná cílová skupina, s podobnými náklady a v podobném počasí. Těmto kritériím vyhovuje jízdní kolo, běh, skateboard, koloběžka, resp. běžky, lyže, sněžnice. Z širšího hlediska to může být kterýkoliv sport, kterým člověk ukojí svoji touhu fyzické aktivitě, zdravém životním stylu a zábavě.

Výběr substitutů na trhu je obrovský a panuje zde velká konkurence, která snižuje jejich cenu, která se pravděpodobně bude ještě snižovat. Teoreticky vzato by si tedy měli dávat výrobci bruslí na substituty pozor a měli by je vnímat jako velkou hrozbu.

Opak je ale pravdou, potvrdil i ředitel firmy p. Hromádka. Jak bylo napsáno výše, kolečkové brusle jsou fenoménem dnešní doby, a lidé, co je ještě nemají, uvažují o jejich koupi. Dorůstá generace, která dostala kolečkové brusle v dětství jako módní trend; a tato generace si na kolečkové brusle již zvykla a nevzdá se jich, podobně, jako se dnes už málokdo vzdá potěšení alespoň z občasné jízdy na kole. Brusle tedy v dnešní době nemají substituty, nýbrž společníky.

Zimní brusle se také nemusí bát o svou pozici díky substitučním produktům, jejich postavení na trhu je ustálené a tvoří doplněk k běžkování nebo lyžování.

6.2.4 Rivalita způsobená zákazníky

B2B

V odvětví s bruslemi se firmy pohybují zároveň na trhu B2B i B2C, protože prodej významně ovlivňují nejen samotní spotřebitelé, ale i prodejci, protože zákazník se často rozhoduje až na místě, na základě doporučení prodávajícího personálu. Z hlediska B2B je v odvětví tendence mít spíše méně zákazníků, ale důležitých.

Samozřejmě díky veliké konkurenci jsou dealeri zboží velmi důležitým a nelehce udržitelným prodejním kanálem. Kromě kvality a ceny musí firmy hledět i na přidané služby pro dealery, které jsou ale úplně samozřejmé – poskytovaný předprodejní i poprodejní servis, včasné dodávky, neustálá komunikace atp.

B2C

Z hlediska zaměření B2C musíme samozřejmě komunikovat i s konečnými spotřebiteli, což se projevuje i na prodeji dealerů. Celkově v odvětví se ale více používá PUSH strategie. Postupem času se mění význam bruslí pro konečného spotřebitele, stávají se více běžnou součástí života, která patří k životnímu stylu. Vzhledem k ceně produktu jsou tzv. switching costs nízké vzhledem k užité hodnotě.

Během posledních 15ti let se změnila i hlavní cílová skupina zákazníků bruslí, už to nejsou děti, ale dospělí. Proto není možné kvalitu šidit. Citlivost na kvalitu je velká, nepohodlné brusle si nikdo nekoupí.

6.2.5 Rivalita způsobená dodavateli

I zde se situace podstatně mění oproti minulosti. Pravděpodobnost, že dodavatelé vstoupí do odvětví byla podstatně větší, než jaká je dnes, protože vývoj jde rychle dopředu, čímž výrobci nemají potřebné know-how. Z technologického hlediska je pro většinu producentů na trhu nutné, aby měli více než jednoho dodavatele (3-10). Jejich ztráta by samozřejmě znamenala náklady pro firmu, ale nikoliv její konec nebo existenční pro-

blémy. Společností, které jsou schopné vyrábět v dostatečné kvalitě, jsou stovky a bojují o své zákazníky.

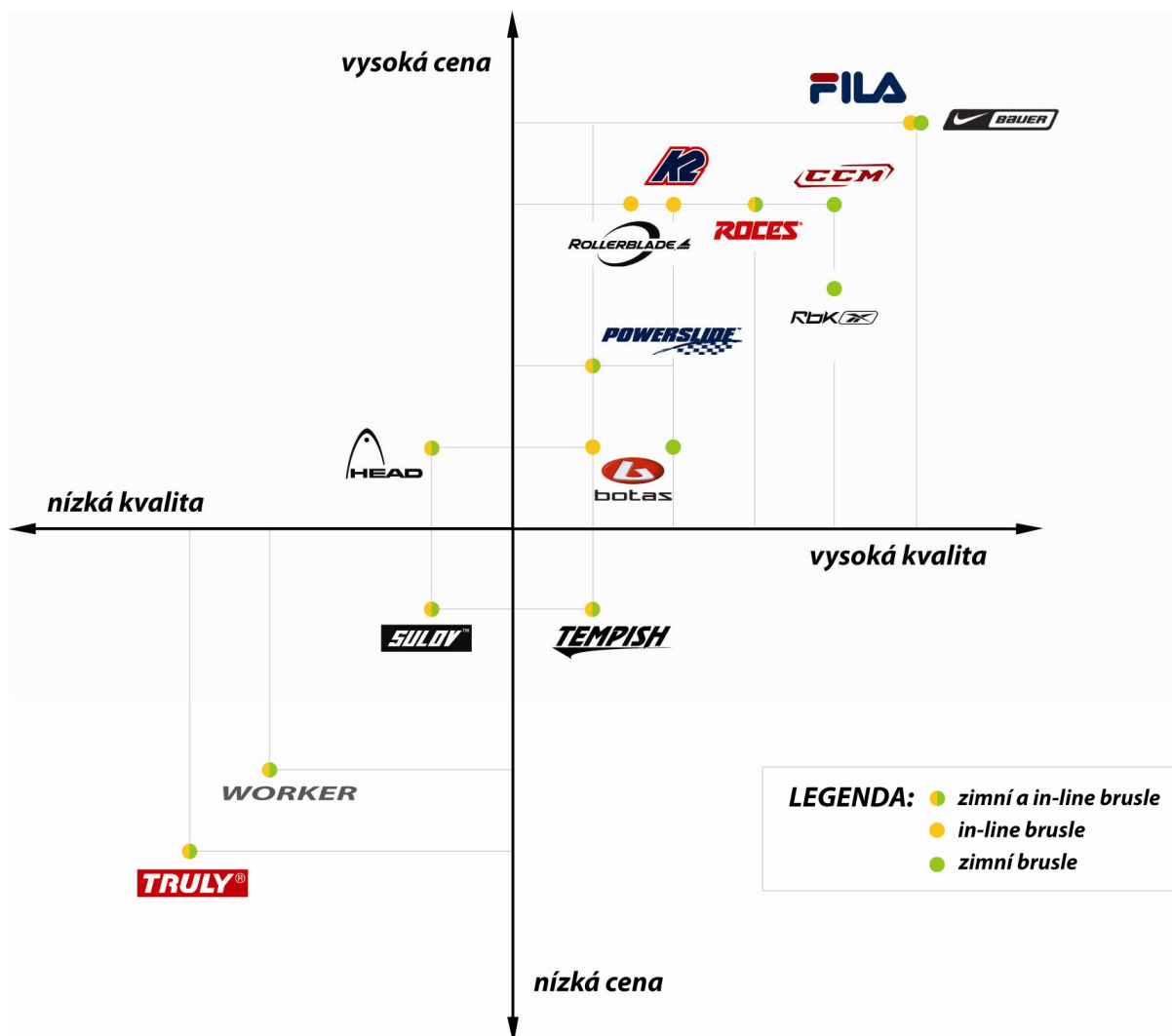
Závěr plynoucí z Porterovy analýzy

V odvětví s kolečkovými a zimními bruslemi panuje silný konkurenční boj a tedy i boj o zisky je značný, a to zejména díky vnitřní rivalitě v odvětví. Ostatní konkurenční síly nejsou pro TEMPISH již tak nebezpečné, díky své znalosti odvětví a stabilním postavení na trhu.

6.3 Analýza konkurence

Informace o podílech na trhu, objemech prodeje bruslí a všech značkách nejsou dostupné v souhrnné podobě, nicméně je možné si udělat představu o struktuře odvětví s bruslemi a preferencích zákazníků z návštěvy veletrhů a sportovních prodejen. Takto posbírané informace jsou podkladem pro níže vyobrazenou mapu vnímání, která jasně ukazuje, jak je na tom konkurence a kde je místo pro společnost TEMPISH.

Bez návštěvy Rumunska a zmapování přítomnosti konkurenčních produktů je těžké získat přesné informace. Nicméně vycházím z předpokladu, že na trhu jsou přítomny značky jako v ČR, což dokládají i konkurenční webové stránky s informací o obchodním zastoupení.



Obrázek č.3: Konkurenční značky na mapě vnímání⁶⁵, [66]

6.4 Trh se sportovním vybavením v Rumunsku

V roce 2008 se odhadovalo, že obrat na rumunském maloobchodním trhu se sportovním vybavením činil 110 milionů eur. Rumunové utratili v průměru 5,12 EUR na osobu za sportovní vybavení, což je za Bulharskem nejmenší číslo ze všech států EU.

⁶⁵ Vyobrazené značky: Truly, Worker, Sulov, Head, Botas, Powerslide, Rollerblade, K2, Roces, Fila, Nike-Bauer, CCM, Reebok, Tempish

⁶⁶ Vlastní zpracování

| 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | průměrný růst | spotřeba na obyvatele v € |
|------|------|------|------|------|---------------|---------------------------|
| 77 | 85 | 94 | 104 | 110 | 9,3 | 5,12 |

Tabulka č. 4: Obrat na rumunském maloobchodním trhu se sportovním vybavením 2004-2008, v miliónech € [⁶⁷]

Rychlý růst v odvětví je vysvětlován silným ekonomickým rozvojem a zvyšujícími se příjmy, ale i inflací, která činila v roce 2008 7,9%. [68] Růstový koeficient odvětví byl jeden z nejvyšších ze států EU a pokračoval i v roce 2008, kdy Evropa upadla do pasti světové hospodářské krize.

Obrat výše uvedených 110 mil. Eur se v roce 2008 dělil takto: týmové sporty (33%), zimní sporty na sněhu (21%), outdoorové aktivity včetně campingu, rybaření a jízdy na koni (15%), fitness (13%), individuální sporty a vodní sporty (4%).

6.4.1 Produkce sportovního vybavení v Rumunsku

Rumunsko v posledních letech těžilo ze členství v EU, protože ostatní vyspělejší státy do Rumunska stěhovaly svoji výrobu. Hodnota produkce se v roce 2008 pohybovala okolo 53 miliónů EUR, což představovalo nárůst 52% oproti roku 2004. Pro společnost TEMPISH je důležitý údaj, že žádná z firem neprodukuje v Rumunsku kolečkové nebo zimní brusle.

6.4.2 Import sportovního vybavení

V roce 2008 byla hodnota dovezeného zboží do Rumunska odhadována na 71 miliónů Eur. Z 27 členských států EU byla tato hodnota Rumunsko na 17. místě a tak je hodnoceno jako malý trh z hlediska sportovního vybavení, což se ale bude v následujících

⁶⁷ Centre for promotion of Imports from developing countries. *The sports and camping goods in Romania*. <http://www.cbi.eu/marketinfo/cbi/docs/the_sports_and_camping_goods_market_in_romania>.

⁶⁸ EuroStat. *Annual average inflation rate*. <<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=tsieb060&tableSelection=1&footnotes=yes&labeling=labels&plugin=1>>.

letech rapidně měnit, protože mezi lety 2004 a 2008 import vzrůstal meziročně v průměru o 30%, a to zejména z Číny, Německa, Francie a Itálie.

Největší skupinu importovaného zboží tvořil vybavení pro týmové sporty, následováno fitness vybavením, rybářskými potřebami a míče. Dovoz bruslí (zimních i kolečkových) představoval v roce 2008 4 milióny EUR. Tato hodnota se od roku 2004 příliš nezvyšovala, což indikuje pro zatím určitou stagnaci prodeje bruslí.

6.4.3 Vývoj cen

Ceny sportovního a campingového vybavení v Rumunsku od roku 2004 vyrostly o 8-9% a toto tempo má dlouhodobě snižující se tendenci. I porovnání s růstem cen spotřebního koše (nárůst o 29% of roku 2004) ukazuje, ceny ve sportovním odvětví rostou pomalu. Ceny sportovního vybavení v roce 2008 byly nižší v průměru o 5% než v roce 2004 v celé Evropské unii. Logickým faktem je, že se ceny v Rumunsku se pohybují pod evropským průměrem.

6.4.4 Struktura maloobchodu

Struktura maloobchodu nabízejícího sportovní vybavení se za posledních několik let významně změnila, a to hlavně díky vstupu mezinárodních řetězců na rumunský trh. Můžeme najít pět druhů maloobchodu, který se zde vyskytuje. 20% zastupují obchody prodávající jednu značku, tzv. single-brand stores. Obchody nabízející více značek, tedy obchodní řetězce, ovládají 30% trhu a jejich podíl se zvyšuje na úkor klasických obchodů - mají 10%, ale jejich podíl se zmenšuje. Hypermarkety s různým zbožím a potravinami se podílejí na prodeji sportovního vybavení z dvaceti procent. [69]

6.4.5 Typický koncový uživatel v Rumunsku

Protože obchodní aktivity firmy TEMPISH na trhu B2B jsou nutně provázány s trhem B2C, je třeba znát i zákazníka, se kterým firma do styku přímo nepřijde – koncovým uživatelem.

Průměrný Rumun tráví měsíčně sportem šest hodin, což o 30 méně než ve vyspělých státech Unie. Nejrozšířenějšími sporty v Rumunsku jsou fotbal, házená, lyžování a fitness. Právě posilovna a jiné moderní formy skupinových cvičení (aerobik, pilates,...) jsou v poslední době v Rumunsku ukazatelem společenského statusu. Rumuni jsou velmi zaměřeni na fyzický vzhled a cvičení se stalo zvláště pro mladou generaci součástí životního stylu. Prodej fitnessového vybavení se za poslední rok téměř zdvojnásobil.

Stále více lidí také nachází zálibu v nových formách pohybu, outdoorových a adrenalinových aktivitách, mezi které patří kromě např. skateboardingu, horolezectví, vysokohorské turistiky i kolečkové brusle. [70]

⁶⁹ Centre for promotion of Imports from developing countries. *The sports and camping goods in Romania*. <http://www.cbi.eu/marketinfo/cbi/docs/the_sports_and_camping_goods_market_in_romania>.

⁷⁰ *Taiwantrade.com*. Fitness Equipment and Sporting Goods Sell Well in Romania. <http://www.taiwantrade.com.tw/MAIN/en_front/searchserv.do?setLangCode=en&method=listNewsDetail&information_id=19603&locale=2>.

7 ZKUŠENOSTI FIRMY TEMPISH S MEZINÁRODNÍM MARKETINGEM

7.1 Trhy, na kterých se prodává zboží TEMPISH

Již zanedlouho po svém vzniku si vedení firmy uvědomilo, že český trh je saturovaný a cesta k vyšším ziskům vede přes prodej produktů v zahraničí. V počátcích se orientovala na geograficky blízké trh na **Slovensku**, společné aktivity vyvrcholily založením dceřiné společnosti v roce 1997. Její založení bylo pro firmu velice přirozené, vždyť do roku 1993 byli Češi a Slováci v jednom státě, slovenský trh byl tehdy a stále ještě je geograficky, kulturně a obchodně velmi podobný.

Obchodní aktivity s **Polskem** byly rozvíjeny od roku 1998 a rovněž zde byla založena dceřiná společnost. Jejím založení předcházela distributorský vztah s velice schopným obchodním partnerem, který dokázal prodávat významná množství a utvrdil vedení v tom, že Polsko je zajímavý trh, a to zejména díky počtu obyvatel⁷¹, narůstající kupní síle a sportovnímu založení Poláků. Na podporu prodeje a expanze firmy TEMPISH byla v roce 2006 založena dceřiná společnost, která obchoduje svým jménem TEMPISH Polska.

Rusko a tamní výhradní distributor jako obchodní partner je pro firmu Tempish velmi cennou spoluprací. Účast společnosti TEMPISH na tamním veletrhu potvrdila důležitost osobních kontaktů pro obchodní činnost. Vedoucí firmy se tehdy se zástupci ruské firmy setkali osobně a zároveň získali kladné doporučení od jiné české firmy se sportovním vybavením, která s ruským distributorem obchoduje. Doporučení bylo důležitým bodem obchodního vztahu, Tempish takto získal na kredibilitě. Rusko je velká země s historicky silným hokejovým zázemím, proto se prodeje v této zemi daří, a to zvláště v segmentu zimních bruslí, kde firmě pomáhá i hokejová tradice a české jméno, které je tam významně komunikováno.

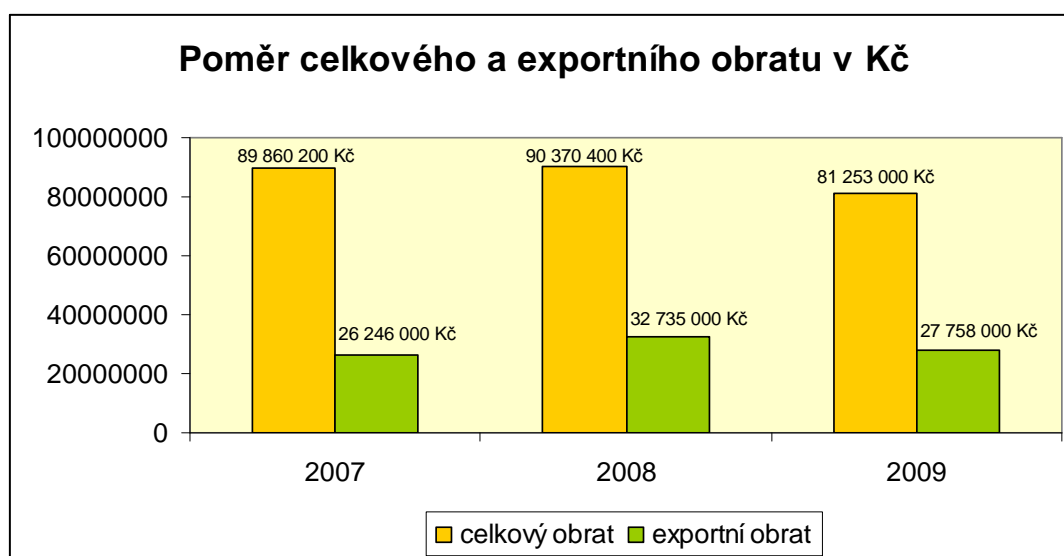
⁷¹ V roce 2008 38,5 miliónů obyvatel

Na **ukrajinský** trh se firma TEMPISH dostala na základě doporučení a zprostředkování kontaktu díky jiné české firmě, které obchoduje s firmou TEMPISH i s ukrajinským distributorem.

Dále firma TEMPISH vyváží své výrobky na trh ve **Slovinsku, Maďarsku a Lotyšsku**. Kontakty s distributory ze Slovinska a Lotyšska byly navázány na základě oslovení z jejich strany s cílem nabízet svým zákazníkům alternativu produktů globálních značek, které by dosahovaly podobné kvality za nižší cenu.

Z výše uvedených informací vyplývá, že firma TEMPISH se orientuje na export svých výrobků na trhy s komunistickou minulostí. Vyplývá to hlavně z preference spíše nízké ceny; dále pak z relativní znalosti těchto trhů a předpokladu podobné minulosti, kulturních a sociálních zvyků a tedy i spotřebního a nákupního chování.

Export představuje pro firmu TEMPISH podstatnou část obratu, což dokazuje, následující graf.



Obrázek č.4: Graf znázorňující poměr exportního a celkového obratu [72]

⁷² Vlastní zpracování

7.2 Motivy vstupu na rumunský trh

Již několik let firma TEMPISH exportuje své výrobky na zahraniční trhy východní Evropy z důvodu snahy zvýšení svého zisku. Expanze na rumunský trh vychází z podobných předpokladů. Trh Rumunska nabízí do budoucna velké možnosti. Expanze na další trh východní Evropy je i logickým vyústěním dosavadních exportních aktivit – dlouhodobé zaměření na vývoz směrem na východ od českých hranic činí další expanzi tímto směrem jednodušší a potenciální obchodní partneři mohou vidět ve firmě stabilního partnera se stálým zaměřením. Postupná přítomnost obchodních zástupců firmy ve většině těchto zemí zvyšuje image společnosti a zlepšuje možnost úspěšného prodeje produktů v Rumunsku i dalších státech.

Účetní uzávěrka prvního čtvrtletí roku 2010 dokázala, že exportní aktivity firmy TEMPISH se postupem času budou více a více směřovat za hranice ČR – objem prodeje v ČR a objem prodeje do zahraničí byl srovnatelný, v minulých letech dosahoval cca 35%.

7.3 Režim vývozu

Kromě dceřiných společností v Polsku a na Slovensku, kde probíhá export pod odlišným režimem, jsou výrobky vyváženy do cizích zemí následujícím způsobem:

- Noví zákazníci většinou odeberou zkušební množství, cca 300 párů, z volného množství na skladě, platí 100% předem v USD, popř. v EUR.
- Pokud jsou se zbožím, předprodejním a poprodejním servisem ze strany TEMPISH spokojeni, udělají tzv. před-objednávku, která zaručí, že zboží je zarezervováno k jejich odběru. Mohou ho odebírat po částech, což zlepšuje jejich situaci, pokud nemají k dispozici dostatečné sklady.
- Po 2-3 objednávkách dochází většinou ke změně platebních podmínek, není vyžadována platba předem a někteří dokonce získají možnost odložené splatnosti
- Prodej zboží na cílovém trhu probíhá v režii zákazníka-odběratele, marketingová strategie, distribuční, cenová ani komunikační politika není na cizím trhu firmou TEMPISH realizována ani kontrolována.
- Pokud má zákazník zájem, může se stát oficiálním distributorem nebo výhradním distributorem pro dané zahraniční teritorium, musí být ale prokázány oboustranné

výhody takovéto spolupráce - jak pro potenciálního distributora, tak i pro společnost TEMPISH.

7.4 SWOT analýza

SWOT analýza zohledňuje silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby. Je důležité si ale uvědomit, že faktory uvedené ve SWOT analýzy podléhají zkreslení díky omezenému „výhledu“ člověka, co analýzu provádí, proto jsem se při jejím zpracování maximálně snažila o zapojení ostatních pracovníků firmy.

Vyjádřila se většina zaměstnanců kromě pracovníků skladu: obchodní referentky pro tuzemský odbyt a servis, obchodní zástupci, kteří jsou v kontaktu se zákazníky v terénu, grafik, účetní, vedoucí maloobchodních prodejen, obchodní ředitel, asistentka pro import/export. Široké zapojení zaměstnanců různých oddělení pomohlo ke zpracování SWOT analýzy, která zohledňuje faktory, ovlivňující chod a úspěch firmy z mnoha úhlů, nicméně pouze z interního pohledu. Do SWOT analýzy byly zahrnuty i faktory důležité pro vstup na rumunský trh. Detailní rozpis zmíněných faktorů se nachází v příloze. Důležitost (váha) jednotlivých faktorů pro společnost a vstup na rumunský trh byla stanovena po konzultaci s managementem společnosti.

7.4.1 Silné stránky

TEMPISH se historicky orientuje v exportu na země ve východní Evropě a Rusku, má zkušenosti z podmínek obchodu a přístupem obchodníků. I když se mohou vyskytnout odlišnosti, přítomnost na ostatních východních trzích dává větší jistotu nejen TEMPISHi, ale potenciálnímu partnerovi.

Zvládnutá výroba v Číně a znalost dodavatelů umožňuje firmě dosáhnout slušnou kvalitu za konkurenceschopnou cenu, což je přednost zvláště v zemích s nižší koupěschopností.

Systematická práce na **designu produktů** a jeho zvyšující se úroveň podle hodnocení zákazníků i zaměstnanců je významnou přidanou hodnotou k faktoru příznivého poměru kvality a ceny.

7.4.2 Slabé stránky

Nedodržování termínů dodávek dohodnutých se zákazníky kvůli zpoždění příjezdů kontejnerů je vyznaných faktorem, který poškozuje naši image u zákazníků.

Nekoordinovaná marketingová komunikace způsobuje zhoršení efektivity vynaložených prostředků; obecně firma TEMPISH nevyužívá marketingových principů dostatečně, aby jí přinesly benefity v podobě zisku či zlepšení své image. To je spojeno i s **malou známostí značky** mezi koncovými uživateli, což je zásadní problém; prodeje jsou závislé nejen na snaze obchodníků, ale i na poptávce vycházející od koncových uživatelů.

Zaměstnanci také často uváděli jako slabou stránku nedokonalou komunikaci ve firmě, což se významně může podepsat na **servisu poskytovaném zákazníkovi**.

7.4.3 Příležitosti

Vyznaným trendem, který přispívá k ziskům z prodeje bruslí je obecný **trend wellness a provozování pohybových aktivit**. Brusle a sport obecně se staly společníky lidí při dodržování zdravého životního stylu, který myslí lidí, zdá se, jen tak nezmizí, naopak. S tím je spojena regionální a národní politika podpory sportu, která cíleně ulehčuje provozování bruslení.

Rumunské obyvatelstvo zatím **preferuje levnější zboží**, které TEMPISH nabízí a jeho včasná přítomnost na tamním více než dvacetimilionovém trhu může být v době rumunského **ekonomického růstu** velkou příležitostí, čemuž navíc přispívá i rumunské členství na **otevřeném trhu EU**.

7.4.4 Hrozby

Stávající **ekonomická krize** je reálnou hrozbou téměř pro všechny evropské podniky. Snižuje koupěschopnost, omezuje odhodlání firem jít do rizika, nutí lidi šetřit. Na jednu stranu je velmi nevhodnou dobou pro expanzi na zahraniční trhy díky výše zmíněným rizikům a nutně vynaloženým zdrojovým prostředkům, na druhou stranu není vhodnější období pro zahraniční expanzi, protože po recesi vždy přichází konjunktura - kdo dokáže dříve získat dobrou pozici na trhu a umí flexibilně reagovat, může z podstoupení rizika v době krize těžit.

Globální značky si uvědomují rostoucí **konkurenci z řad menších firem a asijských exportérů** a snižují ceny do hladiny dostupné široké veřejnosti. Navíc díky své silné pozici mají větší možnosti, jak se dostat do mezinárodních sportovních řetězců nebo hypermarketů. Ty mají stále větší vyjednávací sílu a ukrajují významný podíl ze struktury maloobchodního trhu se sportovním vybavením.

Výroba v Číně a platba americkými dolary a naopak některé transakce probíhající v eurech a konečný zisk firmy v českých korunách vytvářejí **kurzové riziko**, které firma musí neustále sledovat.

7.5 Analýza spokojenosti zákazníků

K dotvoření situační analýzy bylo provedeno dotazníkové šetření, které bylo zaměřeno na celkovou spokojenost zahraničních zákazníků. Díky zkušenostem pracovníků jiných firem byl pro zjištění informací použit krátký dotazník s šestnácti otázkami, což zvýšilo návratnost. Otázky v dotazníku se týkaly komunikace se zákazníkem, ochoty firmy řešit zákaznickovy problémy, přístupu k zákazníkovi, oceňování vzájemné spolupráce, spokojenosti s designem, kvalitou, cenou, balením produktů. Taktéž jsem chtěla zjistit, co by firma měla dělat odlišně tak, aby byl podpořen prodej produktů značky TEMPISH v regionu (zemi) distributora (zákazníka). Odpovědi byly zaznamenávány na škále 1-6 a formou výběru tří nejdůležitějších možností. Dotazník byl zaslán všem zahraničním partnerům, jeho návratnost dosáhla 75%.

7.5.1 Vyhodnocení dotazníku

Obecný závěr z dotazníků ukázal, že TEMPISH si vede u zákazníků velmi dobře. Žádná z odpovědí na škále 1-6 (1 znamenala nejhorší hodnocení, 6 nejlepší) nebyla v žádném vyplněném dotazníku nižší než 4. Škála byla postavena tak, aby nebylo možné zvolit střední hodnotu. Konkrétní praktické kroky, vycházející z vyhodnocení dotazníků, jsou navrženy v projektové části.

Přístup firmy

Odpovědí na otázky, které měly za cíl zmapovat vnímaný přístup firmy TEMPISH k zákazníkům odkryly, že zákazníci jsou spokojeni, ale v případě výskytu specifického problému u zákazníka by měla firma zvětšit své úsilí, aby byl problém vyřešen a komunikace by měla probíhat rychleji a odpověď doručena max. do dvou dnů.

Komunikace firmy

Zákazníci vyjádřili spíše spokojenost s komunikací firmy TEMPISH vůči nim. TEMPISH by se měl nicméně zaměřit na omezení komunikačního šumu ve firmě, který kvalitu komunikace se zákazníky občas negativně ovlivňuje.

Produkty

Nejčastěji zmiňovanou slabinou je kvalita produktů a jejich design. I přesto byly ale charakteristiky, vztahující se produktům, hodnoceny nadprůměrně.

Co změnit

Zákazníci si nejčastěji stěžovali na webovou stránku firmy, která je pouze v češtině a na problémy s dodávkami zboží před sezónou, protože brusle se na sklad dovážejí pozdě. Méně často se objevoval požadavek na včasnou dodávku vzorků pro zákazníky a na snížení ceny produktů v případě velké objednávky.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

Na základě analýz, informací a dat, která byla shromážděna v předchozích kapitolách, přistoupím nyní k doporučení, která by měla firma zohlednit při vstupu na rumunský trh. Je pravděpodobné, že níže navržená strategie bude postupně modifikována na základě nových kontaktů, zkušeností s rumunským trhem a podle stávající situace ve firmě, která vstup může urychlit, zpomalit nebo dočasně zastavit.

8 VÝBĚR FORMY VSTUPU NA TRH A CÍLOVÝCH SEGMENTŮ

Při výběru formy vstupu na trh je třeba zhodnotit, čeho chce firma dosáhnout, jaké objemy prodeje realizovat, s jakou mírou zisku a jak velké riziko je ochotna podstoupit.

8.1 Segmentace trhu, targeting

Před započítím hledání obchodního partnera je třeba specifikovat, na jaké potencionální obchodní partnery se zaměřit. V potaz je třeba vzít objemy prodeje, které je schopný prodat, jeho spolehlivost a dodržování smluvených podmínek, image, kterou propůjčí výrobkům, solventnost, jakou část domácího trhu je schopný obsloužit, zda-li je vhodným partnerem k budování dlouhodobého partnerství, jaké má zkušenosti s prodejem bruslí atp.

V Rumunsku samozřejmě obchodují různé typy subjektů, od majitelů jednotlivých kamenných nebo internetových obchodů, jejich malých i větších sítí, velkoobchodníci, národní a nadnárodní obchodní řetězce se sportovním vybavením nebo hypermarkety.

V současné situaci by bylo zaměření firmy na maloobchodníky nevýhodné. Současná politika firmy je taková, že realizuje objednávky nad 7000,- USD kvůli úspoře nákladů na vlastní přichystání objednávky v centrálním skladu a předprodejní servis a samozřejmě také kvůli nákladům na dopravu, které jsou placeny zákazníkem. Pro maloobchodníky s jednou nebo dvěma prodejny jsou tyto podmínky nevýhodné a pro firmu TEMPISH nejsou tyto malé dodávky rentabilní.

V úvahu tedy připadají velkoobchodníci, kteří jsou schopní realizovat objednávky nad 7000,- USD a splňují kritéria uvedená výše. Velkoobchodníci znají místní trh, dokáží se mu přizpůsobit. Spolupráce funguje na bázi vzájemně stanovených podmínek a termínů a je tedy oboustranně výhodná.

Poslední skupinou potencionálních obchodních partnerů jsou mezinárodní sportovní řetězce a hypermarkety, s nimiž je spolupráce náročná z mnoha hledisek. Stanovují pevné termíny dodávek, za jejichž nedodržení se platí nezanedbatelné pokuty, vyžadují specifickou logistiku. Tyto podmínky nejsou samozřejmě nepřekonatelnou překážkou, tou je často vůbec prosadit svůj produkt do jejich distribuční sítě. O tom se rozhoduje nikoliv v národních, ale mezinárodních centrálách.

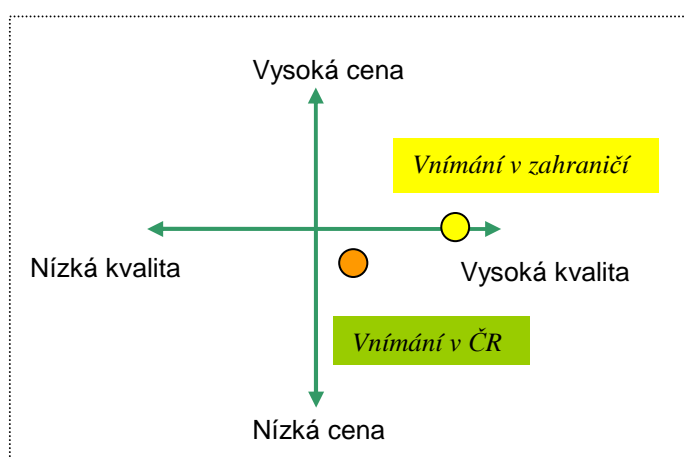
| | Důvody pro | Důvody proti |
|-------------------------------------|---|---|
| Prostřednické vztahy | <p>zisk je realizován nezávisle na prodeji na zahraničním trhu</p> <p>výhodné pro výprodejové akce či výjimečné obchodní příležitosti</p> | <p>export není pro TEMPISH v posledních letech okrajovou záležitostí</p> <p>Zvyšují cenu, protože přidávají jeden článek navíc, což není dobré při navrženém positioningu</p> <p>nedávají možnost pružně reagovat s cenou</p> <p>nevytváří dlouhodobé vztahy s partnery</p> |
| Výhradní obchodní zastoupení | <p>pevná spolupráce na osobní bázi</p> <p>znalost trhu, kterou TEMPISH nyní nemá</p> <p>dohoda o minimálním odběru pomáhá odhadovat množství, které se bude vyrábět v Číně</p> <p>jasná komunikace na rumunském trhu pod jedním jménem</p> <p>malá kapitálová náročnost</p> | <p>malá možnost kontroly</p> <p>obsluhování menšího území (méně zákazníků)</p> <p>náročnost na kvalitní výběr zástupce</p> |
| Obchodní zastoupení | <p>znalost trhu</p> <p>dlouhodobá spolupráce</p> <p>širší pokrytí trhu v souvislosti s rozlohou Rumunska</p> <p>malá kapitálová náročnost</p> | <p>malá kontrola nad činností</p> <p>riziko překrývání a odlišného vystupování</p> |
| Piggyback | <p>propracované distribuční kanály</p> <p>renomé na trhu</p> <p>stoupající podíl na MO trhu Rumunska</p> | <p>náročná logistika</p> <p>nemožnost vlastní komunikace na trhu, smlouva upravena většinou jednostranně</p> <p>obtížné vyjednávání a složitost se s většími firmami (supermarkety) na spolupráci domluvit</p> |
| Exportní aliance | <p>sdílení práce, nákladů, zkušeností</p> | <p>portfolio již nyní dostatečně široké (brusle, floorbal, fotbal, doplňky,...)</p> <p>náročnost na koordinaci</p> <p>vývozu nepomůže, pokud se výrobky budou vyvážet spolu s jinými exportními zkušenosti na dostatečné úrovni</p> |

Tabulka č.5: Zhodnocení důvodů pro a proti při výběru obchodního partnera [73]

⁷³ Vlastní zpracování

8.1.1 Positioning produktů

Po zkušenostech z trhů v Rusku a na Ukrajině, kde fungují výhradní distributoři, záleží velmi na jejich aktivitě na svém trhu. Od ní se odvíjí, jak je produkt pozicován, jak je vnímán zákazníky a jak se prodává. Koncept výhradní distribuce sám o sobě vyžaduje od partnera jisté úsilí, které se mu ale vrátí, protože není limitován objemy prodeje ani výší marže. Výhradním distributorům v cizích zemích se podařilo dostat vnímání produktů TEMPISH na lepší úroveň než v ČR a díky tomu bylo možné produktu umístit do sportovních řetězců (v ČR se prodávají brusle TEMPISH pouze v retailových hypermarketech SPAR a GLOBUS, jejichž podíl na prodeji sportovního zboží klesá). Protože stávající distributoři znají svůj trh lépe než firma TEMPISH, otázka positioningu je v jejich kompetenci. TEMPISH by měl informovat nové distributory o positioningu v ostatních zemích a snažit se přiměřet k podobnému positioningu produktů TEMPISH.



Obrázek č.5: Mapa vnímání na trhu u nás a v zahraničí [74]

⁷⁴ Vlastní zpracování

8.2 Výběr vhodné formy spolupráce

Vedení firmy si klade za cíl zvláště, aby se firma dostala na rumunský trh i za cenu menšího zisku z prvopočátku a na trhu se uchytil tak, aby byla připravena půda pro vývoz ve vyšších objemech a ziscích. Dosavadní zkušenosti s mezinárodním marketingem předurčují do jisté míry společnost TEMPISH, aby se držela zavedených a osvědčených postupů: **distribuce** a z ní možné vyústění ve výhradní distribuci má opodstatněné důvody: **nízké náklady, distributorova znalost trhu a v ideálním případě zavedené a ověřené kontakty, nízká míra rizika, spolupráce na principu win-win, ověření potenciálu trhu, osobní kontakt a znalost konkrétní osoby, vybudovaná distribuční síť**.

8.2.1 Rizika obchodního zastoupení a jejich eliminace

Nejvýznamnější rizikem ve využívání služeb distributora na zahraničním trhu je ztráta kontroly nad jeho činností, proto je vhodné zvolit takové kroky, které riziko eliminují a zároveň zachovávají dostatečnou kontrolu v rukou managementu firmy TEMPISH.

Je samozřejmé, že snahou firmy TEMPISH nutně musí být vybrat distributora, který bude obchodovat v souladu s cíli firmy. To je ale dopředu obtížné zjistit, i když **reference a word of mouth** od ostatních subjektů v odvětví mohou mít určitou hodnotu. Je vhodné, aby se firma pokusila před zvolením distributora reference získat.

I přes stanovisko, že distributor by měl dobře znát svůj domácí trh, je vhodné, aby management firmy TEMPISH provedl (alespoň v prvních měsících spolupráce) **výzkum trhu přímo v Rumunsku**, který umožní stanovit obchodní možnosti v Rumunsku a jeho výsledky pak využít při např. ve stanovení podmínek smlouvy o (výhradní) distribuci v Rumunsku. Tyto informace jsou zjistitelné v rámci jednorázové služební cesty do hlavního města Bukurešti a jednoho z dalších měst, kde by měly být navštíveny prodejny se sportovním vybavením, porovnání konkurenčního zboží, zjištěna existence in-line stezek a zimních stadionů atp.

Neustálé **vyhodnocování prodeje** a udržování konkurenceschopných cen se strany TEMPISH může pomoci zajistit hladký průběh obchodu a stanovení konkurenceschopných cen pro rumunského distributora.

8.2.2 Navržení postupu pro hledání vhodného distributora

Pomoci při hledání vhodného partnera může pomoci i česká proexportní agentura **CZECHTRADE**, zřízená Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR. Jejím hlavním úkolem je podporovat zvyšování exportních příležitostí a konkurenceschopnosti českých firem na zahraničních trzích, a to bez ohledu na jejich vývozní zkušenosti. Agentura má v Rumunsku svého zástupce, který je schopen prozkoumat trh, oslovit telefonicky i osobně vhodné subjekty přímo v Rumunsku nebo jen předat firmě TEMPISH kontakty na tyto subjekty. Cena za hodinu práce zástupce agentury je 700,- Kč. Odhadovaná doba základního průzkumu trhu, skladby dostupného sortimentu na trhu a vyhledání obchodních kontaktů je podle zástupce Czechtrade 20 hodin.

Další možností, jak najít vhodného distributora, je oslovit rumunské **distributory konkurenčních značek**, což v sobě skýtá značné výhody v podobě proniknutých distribučních kanálů. Druhou možností je oslovit rumunské distributory různého sportovního vybavení. Kontakty je nejlepší získat na veletrzích (mezinárodních i regionálních), od stávajících obchodních partnerů, kteří mohou mít zkušenosti s rumunským trhem a předat nám jimi ověřené kontakty, na Internetu, v katalogích. Pro úvodní spojení s potenciálními zákazníky je vhodné použít e-mailovou komunikaci.

Zkušení manažeři z mého okolí samozřejmě vždy doporučují taktéž **osobní setkání** s potenciálním distributorem. Osobní kontakt má v obchodování nezastupitelnou roli a služební cesta do jiné země se vyplatí. Informace získané osobním kontaktem mají velikou váhu, často jsou zjistitelné pouze po osobním kontaktu a co víc, poskytnou firmu zpětnou vazbu, byť by měla znamenat: „na rumunský trh se nepouštějte“!

Po oboustranném zvážení výhodnosti vzájemné spolupráce by firma měla **motivovat** distributora. Samozřejmě je poskytnutí vzorků a katalogů zdarma. Pro ověření tržního potenciálu a motivaci by firma TEMPISH měla zvážit poskytnutí zboží za konkurenčně schopné ceny, tedy počáteční marže by byla menší, než se jakou počítá standardní exportní ceník. Být TEMPISH bude mít z prvotního období spolupráce malý zisk, může to pomoci nastartovat spolupráci. Potenciální distributor by o variantě poskytnutí výrobků za zvýhodněnou cenu měl vědět, zároveň být seznámen se standardní cenou.

Protože praxe ukazuje, že distributoři stojí o výsadu být výhradním distributorem, tato možnost by měla být po 1-2 letech distributorovi nabídnuta za podmínek, že jeho sezón-

ní odběry se meziročně zvyšují minimálně o vzájemně dohodnuté procento, ovšem záleží vždy na konkrétních podmínkách.

8.2.3 Reporting se strany distributora

Odvedená práce z distributorovy strany by měla být představena firmě TEMPISH pro získání **zpětné vazby** a tato povinnost by měla být stanovena v distributorské smlouvě. Reporting by neměl primárně sloužit ke kontrole činnosti distributora, ale ke zlepšování vzájemné spolupráce a případnému upravení podmínek spolupráce (ceny, design produktů, forma balení atp.), což vyplyne z informací o rumunském trhu. Reporting by měl odpovídat na otázky týkající se preferencí trhu, cenové úrovně konkurenčních produktů, jejich designu atp. Zároveň by firma měla vědět, kde se produkty TEMPISH prodávají a jaké další subjekty byly osloveny.

Pro zvýšení prodeje by měly být osloveny distributorem i následující **obchodní řetězce**, které se nachází na rumunském trhu:

- AUCHAN – francouzský retailový řetězec (7x)
- CARREFOUR – francouzský retailový řetězec (22x)
- KAUFLAND – německý retailový řetězec (37x)
- METRO (dcera REAL) – německý Cash & Carry (25x)
- SPAR – nizozemský retailový řetězec (13x)
- INTERSPORT – švýcarský řetězec se sportovním zbožím (11x)
- HERVIS - rakouský řetězec se sportovním zbožím (6x, v budoucnosti 50x)
- DECATHLON – rostoucí francouzský řetězec se sportovním zbožím (1x)
- ABITARE – rumunský řetězec se sportovním zbožím (11x)

9 MARKETINGOVÝ MIX

Marketingový mix musí být navržen tak, aby byla respektována určitá autonomie distributora vzhledem k jeho znalosti trhu, ale i zájmy společnosti TEMPISH.

9.1 Produkt a vhodná řešení pro zákazníka

Na produkt se musí firma dívat jako na celek, skládající se ze třech částí. Jádrem produktu by měly být kvalitní brusle s dobře provedeným designem, který by měl být společným dílem grafika, vedení firmy ale i zákazníků, kteří znají svůj trh. Právě v onom zapojení zákazníka do vývoje (jádra) produktu může vzniknout významná konkurenční výhoda.

Velmi důležitým atributem pro zákazníka je balení. Je nesmírně důležité, aby se produkt dostal k zákazníkovi v neporušeném obalu, protože v maloobchodní prodejně si nikdo brusle v pomačkaném obalu nekoupí. Proto je namístě, pokud firma nabídne náhradní obaly. Tisíce kilometrů, které brusle na cestě ke konečnému spotřebiteli urazí a častá manipulace s nimi se na kvalitě obalů často negativně podepíše.

Důležitou součástí jádra produktu jsou v tomto případě i informace (návod k použití, informace o složení) v rumunském jazyce. Za prvé to vyžaduje evropská legislativa, je třeba klást případnému distributorovi cestu ke konečnému zákazníkovi co nejvíce ulehčit.

Služby tvoří druhou slupku komplexního produktu a jsou pro prodej velmi důležité. Dotazník naznačil, že komunikace před, v průběhu i po realizaci dodávky je velmi důležitá a na tomto poli je neustále co zlepšovat. Stejně tak ochota firmy k řešení specifických problémů zákazníka⁷⁵ by měla být posílena tak, aby potenciální nový distributor získal ze strany TEMPISH co nejlepší produkt, podpořený co nejlepším servisem.

Zkušenosti firmy za poslední roky ukazuje, že zahraniční partneři a jejich zákazníci vnímají velice pozitivně, že firma TEMPISH pochází z České republiky, což je prospěš-

⁷⁵ Např. požadavek na specifické informace na balení bruslí a značení, spolupráce při překovávání přísných opatření při celním řízení, průběžné informace o stavu objednávky nebo dodávky, katalogy zdarma, zaslání vzorků na požádání, atp.

né zvláště u zimních bruslí. Spolu se stoupajícím zájmem Čechů a české výroby by měla firma zvážit výraznější komunikaci svého českého původu jak v ČR, tak v zahraničí. Nejjednodušším a nejlevnějším způsobem je vložit tuto informaci na webovou stránku, na balení a poskytnout stávajícím distributorům POS/POP materiály.

9.2 Cena a přijatelné náklady pro zákazníka

Racionální nákupní rozhodování zákazníků na poli B2B marketingu je vždy ovlivněno především cenou. Firma TEMPISH stanovuje cenu přírůžkou stejnou pro všechny zahraniční zákazníky, a podle INCOTERMS podmínky EXW⁷⁶.

Při vstupu na rumunský trh je vhodné, pokud firma nabídne pro realizaci prvních dodávek nad 7000,- USD alternativní ceny produktů s menšími maržemi, než které kalkuluje standardní exportní ceník. Tato cena by měla působit na distributora a jeho zákazníky motivačně a zároveň reflektuje požadavek, který se objevoval v dotaznících, a to množstevní slevy v případě velké objednávky.

| | 1. sezona | 2. sezona | CELKEM | MARŽE v % | STANDRATNÍ MARŽE | ZISK | STANDARTNÍ ZISK |
|-------------|-----------|-----------|--------|-----------|------------------|------|-----------------|
| Obrat v USD | 7000 | 7000 | 14000 | 15 | 30 | 2100 | 4200 |
| Obrat v USD | 8500 | 8500 | 17000 | 14 | 30 | 2380 | 5100 |
| Obrat v USD | 12000 | 12000 | 24000 | 13 | 30 | 3120 | 7200 |

Tabulka č.6: Návrh motivujících cen při prvních odběrech [77]

Návrh byl konzultován s vedením firmy. Samozřejmě mohou být hodnoty upraveny podle stávající situace a ochoty platit později standardní cenu. Jistě by měl být ponechán prostor pro vyjednávání o ceně či dalších slevách, např. za 100% platbu předem.

Cena pro distributora musí být vždy nastavena tak, aby korespondovala s positioningem značky v zahraničí, naznačeným v kapitole 5.5.2., tj. nízká cena a vysoká kvalita.

⁷⁶ ze závodu (ujednané místo) - doložka INCOTERMS

Náklady i rizika spojená s dodávkou zboží přecházejí na kupujícího v závodě (skladě, továrně, nebo jiném ujednaném místě) dodavatele, jakmile je zboží dáno k dispozici kupujícímu. Tímto okamžikem splní prodávající svou povinnost dodávky.

⁷⁷ Vlastní zpracování

Je důležité si uvědomit, že cenová tvorba se odráží u všech konkurenčních značek firmy TEMPISH od stejného základu, a to od výroby v Číně. Všechny výrobky jsou vyráběny v podobných továrnách a za stejných podmínek, pravděpodobně za srovnatelné ceny a náklady na dopravu. Rozdíly v kvalitě samozřejmě existují, ale u středních a nižších modelových řad se stírají. Proto firma a distributoři musí vytvořit takovou přidanou hodnotu, která vzájemnou podobnost setře. Může jí být cena (už jí je), ale tu podporují ostatní složky marketingového mixu. Na to nesmí tvůrce cen (vedení) zapomenout.

Dodací podmínky a platební podmínky

Jak již bylo zmíněno, firma prodává zboží pod podmínkou EXW, což je v odvětví běžnou praxí. Platební podmínkou je platba bankovním převodem, v USD, v termínu splatnosti faktury, který je obvykle 30 dní. U nových zákazníků je nyní standardně vyžadována platba předem v minimální výši 30%.

Podle výzkumu uveřejněného v HN v dubnu 2010 je průměrná doba úhrady pohledávek v Rumunsku 90 dní, proto musí být firma TEMPISH velice obezřetná.

9.3 Propagace a odpovídající komunikace se zákazníkem

Pro komunikaci s cílovým segmentem lze doporučit přímou komunikaci a doplňující komunikaci nepřímou. Základním kamenem přímé komunikace by se měly stát **výstavy a veletrhy**. Nejvýznamnějším veletrhem sportovního vybavení v Evropě je německý mezinárodní veletrh **ISPO**, který se koná v Mnichově. Nebližší datum konání je stanoveno na 6. -9.2.2011. Společnost TEMPISH se tohoto veletrhu již jednou účastnila jako vystavovatel, je tedy možné učinit závěry a doporučení:

- Stánek umístěný v blízkosti hlavních návštěvnických tras zvyšuje potenciál najít nového distributora
- Na stánku nemusí být vystaveny všechny modely, stačí hlavní položky portfolia
- Pozvánka potenciálním návštěvníkům a všem obchodním partnerům s dostatečným předstihem pomáhá vytvářet dobrou image

- Vytipování zákazníci či partneři mohou dostat vstupenky zdarma
- Místo, kde je hodně lidí a něco se děje, poutá pozornost. Proto by mohla být vytvořena v rámci veletrhu akce, která lidi zaujme a přitáhne (skate performance, závody, hudba, půjčovna).

Další veletrhy by měly být navštíveny přímo v zemi distributora, Rumunsku. V těchto zemích TEMPISH ještě nevystavoval a je vhodné se jich nejdříve zúčastnit jako návštěvník. Podle statistik rumunské veletržní agentury ROMEXPO [78] má účast vystavovatelů klesající tendenci, proto je vhodné nejprve zjistit, jestli by účast firmy jako vystavovatele vůbec měla smysl. Nicméně i tak je veletrh **Expo Sport & Agrément (Expo Sport & Volný čas)** velmi dobrou příležitostí pro získávání kontaktů. I zde se vyplatí informovat potenciální distributory o návštěvě předem. Nejbližší datum konání zatím není známo, pravděpodobně v březnu 2011.

Po osobním setkání na veletrhu je vhodný **direct mail**, který se vrací k a možnostem spolupráce, které byly nastíněny na veletrhu, či je upravuje a navrhuje lepší řešení.

Základem nepřímé komunikace by se měla stát **webová stránka** firmy, která by měla být profesionálně zpracována minimálně v češtině, angličtině a ruštině. Stávající internetová prezentace firmy je nevyhovující, zastaralá a pouze v češtině. Na této stránce by se měly objevovat pravidelně aktualizované novinky z činnosti firmy, připravované činnosti, zpětné vazby z různých akcí, pozvánky, atp. Takto vytvořená stránka pomáhá tvořit dobrou image nejen před B2B zákazníky, ale i B2C zákazníky, které nelze z marketingového procesu vytěsnit! Stažení katalogu, informace o firmě, pracovnících, e-shop, novinky, pracovní příležitosti, CSR, atd. jsou neodlučitelnou součástí moderních stránek., musí ale reflektovat reálné činnosti firmy.

⁷⁸ *ExpoSport&Agrément.*

<http://www.exposport.ro/index.php?pageid=32&urllink=statistici_anuale.php&id=112&limba2=ro>.

Vhodným komunikačním kanálem pro zviditelnění firmy v Rumunsku je účast závodníků, které TEMPISH podporuje, na místních soutěžích. Tyto závody, zejména in-line, získávají stále větší podporu médií a účastní se jich mnoho amatérských i profesionálních bruslařů. Pomoci s organizací nebo hledáním závodníků může např. rumunské Ministerstvo mládeže a tělovýchovy (www.gov-sport.ro) nebo Rumunská bruslařská asociace (www.frp.ro).

9.4 Distribuce a dostupnost řešení pro zákazníka

Volba obchodního zastoupení jako forma vstupu na zahraniční trh ovlivňuje i mezinárodní distribuční politiku. Brusle jsou do jisté míry sezónní zboží a poptávka po nich je ovlivňována počasím, proto často dodávka musí být organizována rychle. Rumunsko je členem EU a proto je možné ji zorganizovat prakticky ze dne na den.

Je možné využít kamionovou přepravu, která je objednána i placena distributorem, protože zvyklostí firmy je prodávat zboží s INCOTERMS doložkou EXW. Při přepravě menších zásilek do 50kg je výhodné využít služeb expresních přepravních společností (TNT, DHL), které s sebou nesou časovou úsporu a minimum organizace spojené s přepravou. Ty jsou upřednostňovány při přepravě vzorků či katalogů.

Specifická situace může nastat, pokud bude mít distributor požadavek na přímou dodávku zboží přímo z Číny, bez překládky ve skladu v Olomouci. V takovém případě se TEMPISH logistický proces nijak nedotýká a zboží je prodáno distributorovi s INCOTERMS paritou FOB. Pokud si distributor přeje dodávku celého kontejneru z Číny, může významně ušetřit až v řádu několika tisíc USD.

Trvalým problémem firmy TEMPISH jsou pozdní dodávky zboží, které jsou zapříčiněny nejčastěji přeplněnými výrobními kapacitami v Číně, což způsobí, že se do distribučního skladu v Olomouci dostane zboží pozdě, často až po začátku sezóny a tím zbytečně firma přichází o dobré jméno, zakázky i zákazníky. Objednávky je proto bezpodmínečně nutné zadat u dodavatelů v Číně minimálně pět až šest měsíců před začátkem sezóny a se zákazníky průběžně komunikovat o stavu jimi objednaného zboží na olomouckém skladě. Distribuční proces je tak oboustranně zjednodušen a přispívá k dobrým vztahům.

Stav objednaného zboží musí být pravidelně konzultován i s pracovníky skladu, poněvadž před sezónou jsou expedice ztíženy.

9.5 Rozpočet

Následující tabulka ukazuje náklady, které budou odhadem spojeny s hledáním nové exportní příležitosti v Rumunsku. Veletrh ISPO, nová webová stránka nebo tisk propagačních materiálů (což tvoří výraznou položku nákladů) samozřejmě neslouží pouze k tomuto záměru, ale jsou do kalkulace zahrnuty pro celkovou přehlednost. Pokud nejsou započítány, jsou náklady mnohem nižší a při sezónním odběru zboží v minimální stanovené výši 7000,- USD se investice vrátí *do dvou let*.

| Položka | Náklady | Zdroj |
|---|-------------------|--|
| Hledání obchodního partnera | | |
| Asistence CZECHTRADE | 14 000 Kč | osobní jednání |
| Veletrh ISPO | | |
| Pronájem stánku(16 m2, bez nábytku) | 45 200 Kč | www.meplan.de |
| Vstupenky na ISPO (5x) | 7 500 Kč | www.ispo.de |
| Diety zaměstnancům (5x4dny) | 22 500 Kč | www.podnikatel.cz |
| Ubytování (5x3noci) | 20 000 Kč | www.booking.com |
| Doprava (auto velké+osobní) | 8 000 Kč | www.viamichelin.com |
| Veletrh Expo Sport & Agrément | | |
| Doprava (2x) | 8 000 Kč | www.letuska.cz |
| ubytování (2x2noci) | 4 500 Kč | www.booking.com |
| Diety zaměstnancům (2x2dny) | 3 500 Kč | www.podnikatel.cz |
| Vstupenka na veletrh | 1 000 Kč | www.romexpo.cz |
| Osobní návštěvy distributorů | | |
| | 10 000 Kč | odhad |
| Další náklady | | |
| Zajištění propagačních materiálů | 20 000 Kč | www.epava.cz |
| Náklady na reprezentaci(např. obědy, dárky) | 5 000 Kč | odhad |
| Poštovné (vzorky, katalogy) | 10 000 Kč | www.tnt.ct |
| Přímé kontaktování zákazníků (150 Kč měsíčně) | 1 800 Kč | www.skype.cz |
| Překlady do rumunštiny | 2 000 Kč | www.ceske-preklady.cz |
| Nová webová stránka (jazykové mutace, e-shop) | 50 000 Kč | ivorius.com |
| CELKEM | 233 000 Kč | |
| počítaný kurz CZK/EUR - 25,0 | | |

Tabulka č.7: Odhad ročních nákladů při hledání nového obchodního partnera v Rumunsku [79]

⁷⁹ Vlastní zpracování

VYVRÁCENÍ ČI POTVRZENÍ HYPOTÉZ

Hypotéza 1: *Rumunsko je do budoucna zajímavý trh a v současnosti se vyplatí investovat prostředky ke vstupu na tento trh.*

I přes globální ekonomickou recesi lze předkládat, že Rumunsko čeká nadále růst ekonomiky a kupní síly, což bylo do roku 2008 realitou. S tím souvisí i stoupající zájem o kvalitní trávení volného času; to je spojeno s investicemi do potřebného vybavení. To dokazuje i rostoucí tendence sportovního odvětví Rumunsko je trh s dvakrát větším počtem obyvatel než ČR a tedy s velkým potenciálem. Investice spojené se vstupem na tento trh mají brzkou návratnost.

Závěr: Hypotéza 1 byla potvrzena.

Hypotéza 2: *Neexistují obtížně překonatelné překážky, které by znemožnily vstup firmy na Rumunský trh.*

Na základě zjištěných informací můžeme konstatovat, že mezi Rumunskem a Českou republikou neexistují legislativní bariéry, které by ztěžovaly vstup na tento trh. Vstup do Evropské unie výrazně zjednodušil podnikání na tomto trhu. Znalost angličtiny jako dorozumívacího jazyka mezi Rumuny není zcela běžná, nicméně o obchodníků specializovaných na dovoz zboží z ciziny se dá předpokládat. Vstup na rumunský trh neznamená pro TEMPISH nutnost vynaložení výrazných finančních prostředků vzhledem k rychlé návratnosti investice. Hledání vhodného partnera může být otázkou štěstí i času, nicméně trpělivost přináší své ovoce. Příprava expanze do Rumunska nebude znamenat pro firmu změnu v dosavadní činnosti exportního oddělení.

Závěr: Hypotéza 2 byla potvrzena.

ZÁVĚR

Implementace prvků mezinárodního marketingu se poslední době stává samozřejmostí nejen pro velké podniky, ale i pro malé a střední firmy. Zahraniční trhy umožňují získat nové zákazníky a v době globálních ostrých konkurenčních bojů je vstup na nové trhy víceméně nutností.

Společnost TEMPISH má za sebou již několik let zkušeností s vývozem produktů na zahraniční trhy a hledá možnosti, jak svoji mezinárodní působnost rozšířit - oko hledáčku bylo zaměřeno na Rumunsko. Tato diplomová práce dokázala, že Rumunsko je pro firmu TEMPISH atraktivním trhem.

PEST analýza odhalila, že Rumunsko je zemí s typickými problémy postkomunistických zemí, jako jsou korupce, nestálá vláda či slabší infrastruktura, ale pracuje se na jejich odstranění. Ekonomika až roku 2009 rostla.

Porterova analýza ukázala, že postavení firmy v odvětví je stabilní, avšak odhalila potenciálně slabá místa, kterým je zejména silná konkurence globálních značek. Mapa vnímání odhalila místo, na kterém není zastoupena žádná z konkurenčních globálních značek a kde se tedy skrývá potenciál pro TEMPISH, a to v poli středně vyšší kvality za nízkou cenu.

Ve SWOT analýze byly rozebrány slabé i silné stránky firmy a zjištěny příležitosti a hrozby. Firma by se zvláště ve stávající situaci měla zaměřit na eliminaci slabých stránek, které mohou být důvodem nekvalitní spolupráce s distributorem a to zejména pozdní dodávky zboží na sklad. Taktéž je nutné zaměřit na zvýšení povědomí o značce, což pomůže při hledání obchodního partnera.

Doposud byla expanze firmy TEMPISH na nové trhy otázkou náhody. Protože již firma získala za několik let dostatek zkušeností s mezinárodním obchodem, mělo by hledání nových teritorií probíhat koncepčně, podléhat plánování a strategii tak, jak je naznačeno v projektové části.

Implementace mezinárodního marketingové strategie je dlouhodobý proces, který je ovlivněn mnoha faktory. Mým přáním je, ale tato diplomová práce sloužila jako jeden z podkladů pro vstup na rumunský trh a přispěla firmě TEMPISH k rozvoji a růstu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literární zdroje:

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] HOLLENSSEN, Svend. Global marketing. London : Prentice Hall Financial Times, 2007. 714 s. ISBN 978-1405883382.
- [3] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing : Strategie a trendy. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [4] KOTLER, Philip, et al. Moderní marketing. 4. evropské vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [5] KOTLER, Philip. Marketing insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know . [s.l.] : Wiley, 2003. 206 s. ISBN 978-0471268673.
- [6] KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary; WONG, Veronica. Moderní marketing. 4. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [7] KOTLER, Philip; LEE, Nancy. Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause. 1st ed. 2004. 320 s. ISBN 978-0471476115.
- [8] KŘÍŽEK, Zdeněk ; CRHA, Ivan. Jak psát reklamní text. Praha : Grada Publishing , a.s., 2003. 192 s. ISBN 80-247-0556-7.
- [9] MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha : Grada, 2006. 205 s. ISBN 802471678X.
- [10] ROBBINS, Stehen P., COULTER, Mary. Management. 7.vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
- [11] STRNAD, Pavel, MYSLISVCOVÁ, Světlana. Průmyslový marketing. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2007. 120 s. ISBN 978-7372-254-8.

Internetové zdroje:

- [12] Bulgarian Investmests Consulting Agency. UnrealEstates.eu [online]. 2008 [cit. 2010-04-15]. PEST Analysis of Romania. Dostupné z WWW: <<http://unrealestates.eu/PEST%20ANALYSIS%20OF%20ROMANIA.pdf>>.
- [13] BusinessCenter [online]. 2010 [cit. 2010-04-11]. Slovník pojmů. Dostupné z WWW: <<http://business.center.cz/business/pojmy/p1984-stakeholders.aspx>>. ISSN 1213-7235.
- [14] BussinesInfo.cz [online]. 2010 [cit. 2010-04-13]. Rumunsko: Ekonomická charakteristika země. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/rumunsko-ekonomicka-charakteristika-zeme/4/1000686/>>.
- [15] BussinesInfo.cz [online]. 2010 [cit. 2010-04-15]. Ekonomická charakteristika země. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/rumunsko-ekonomicka-charakteristika-zeme/4/1000686/>>.
- [16] Centre for promotion of Imports from developing countries. European market information [online]. 07/2009 [cit. 2010-04-13]. The sports and camping goods in Romania. Dostupné z WWW: <http://www.cbi.eu/marketinfo/cbi/docs/the_sports_and_camping_goods_market_in_romania>.
- [17] CIA.gov : The World Factbook [online]. 2010 [cit. 2010-04-15]. Romania. Dostupné z WWW: <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ro.html>>.
- [18] CUTLER, Melanie . ROMANIA: A wealth of powerty. CaféBabel [online]. 17.1.2007. [cit. 2010-04-13]. Dostupný z WWW: <http://www.transparency.org/content/download/14421/151663/version/1/file/romania_a_wealth_of_poverty.pdf>.
- [19] CzechTrade.cz [online]. 2009 [cit. 2010-04-15]. Rumunsko. Dostupné z WWW: <<http://www.czechtrade.cz/czechtrade-svet/evropa/rumunsko/>>.
- [20] DodoSPORT.cz [online]. 2009 [cit. 2010-04-15]. Historie bruslí . Dostupné z WWW: <http://www.dodosport.cz/zima/index.php?topic=historie_brusle>.
- [21] Expo Sport&Agrement [online]. 2009 [cit. 2010-04-16]. Editia anterioara. Dostupné z WWW: <http://www.exposport.ro/index.php?pageid=32&urlink=statistici_anuale.php&id=112&limba2=ro>.

- [22] FinančníNoviny.cz [online]. 2009 [cit. 2010-04-15]. Evropská komise navrhla Rumunsku půjčit pět mld. eur kvůli krizi. Dostupné z WWW: <http://www.financninoviny.cz/tema/zpravy/evropska-komise-navrhla-rumunsku-pujcit-pet-mld-eur-kvuli-krizi/372392&id_seznam=7559>.
- [23] FinFacts.ie [online]. 2008 [cit. 2010-04-15]. EU27 Households spend more than half of their expenditure on housing and food; Ireland leads with spending on alcohol at 4.1% . Dostupné z WWW: <http://www.finfacts.ie/irishfinancenews/article_1013977.shtml>.
- [24] Ihned.cz : Ekonomika [online]. 2009 [cit. 2010-04-15]. HDP na obyvatele se v EU výrazně liší, Česko je sedmnácté. Dostupné z WWW: <<http://ekonomika.ihned.cz/c1-39493620-hdp-na-obyvatele-se-v-eu-vyrazne-lisi-cesko-je-sedmnacte>>.
- [25] Ihned.cz [online]. 2009 [cit. 2010-04-15]. In-line bruslení je „in“. Dostupné z WWW: <<http://in.ihned.cz/c1-36983950-in-line-brusleni-je-in>>.
- [26] Ihned.cz [online]. 2010 [cit. 2010-03-11]. Ekonomika ožívá: Propady vývozu skončily. Dostupné z WWW: <<http://hn.ihned.cz/c1-39765210-ekonomika-oziva-propady-vyvozu-skoncily>>. ISSN 213-7693.
- [27] Měšec.cz [online]. 2008 [cit. 2010-04-15]. Propastné rozdíly průměrné mzdy a kupní síly. Dostupné z WWW: <<http://www.mesec.cz/clanky/propastne-rozdily-prumerne-mzdy-a-kupni-sily/>>.
- [28] Ministerstvo zahraničních věcí ČR [online]. 2008 [cit. 2010-04-15]. Rumunsko: Základní informace o teritoriu. Dostupné z WWW: <http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/rumunsko/>.
- [29] Německá ekonomika loni propadla o celých 5 procent, schodek veřejných financí k HDP na 3,2 % [online]. 2010 [cit. 2010-04-11]. Patria. Dostupné z WWW: <<http://www.patria.cz/Zpravodajstvi/1552231/nemecka-ekonomika-loni-propadla-o-celych-5-procent-schodek-verejnych-financi-k-hdp-na-32-.html>>.
- [30] Podpora exportu v době světové krize [online]. 2010 [cit. 2010-02-11]. BusinessInfo. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/statni-podpora-exportu/podpora-exportu-v-dobe-svetove-krize/1000485/52597/>>.
- [31] Rumunsko In Wikipedia : the free encyclopedia [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 14.9.2004, [cit. 2010-04-15]. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Rumunsko>>.

- [32] Shopcentrik.cz [online]. 2010 [cit. 2010-04-13]. Elektronická tržiště. Dostupné z WWW: <<http://www.shopcentrik.cz/slovník/elektronicka-trziste.aspx>>.
- [33] Strateg.cz [online]. 2010 [cit. 2010-04-13]. Strategická situační analýza. Dostupné z WWW: <http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html>.
- [34] Taiwantrade.com [online]. 2009 [cit. 2010-04-15]. Fitness Equipment and Sporting Goods Sell Well in Romania. Dostupné z WWW: <http://www.taiwantrade.com.tw/MAIN/en_front/searchserv.do?setLangCode=en&method=listNewsDetail&information_id=19603&locale=2>.
- [35] TEMPISH.cz [online]. 2007 [cit. 2010-04-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.tempish.cz/index.php?article=2>>.
- [36] Úspěch v časech hyperkonkurence [online]. 2010 [cit. 2010-04-13]. IntuitivniMarketing.cz. Dostupné z WWW: <<http://intuitivnimarketing.cz/view.php?navezclanku=uspech-v-casech-hyperkonkurence&cislocclanku=2007100012>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

| | |
|-----------|--|
| B2B | Business to Business |
| B2C | Business to Consumer |
| CEFTA | Central European Free Trade Agreement |
| CPI | Corruption Perceptions Index |
| CRM | Customer Relationship Management |
| CSR | Corporate Social Responsibility |
| EU | Evropská Unie |
| EUR | Euro |
| HDP | Hrubý domácí produkt |
| INCOTERMS | International Commercial Terms |
| NATO | North Atlantic Treaty Organisation |
| OBSE | Organization for Security and Cooperatin in Europe |
| OSN | Organizace spojených národů |
| PEST | Political, Economical, Social, Technological (factors) |
| SWOT | Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats |
| USD | United States Dollar (americký dolar) |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|---|---------|
| Obrázek č.1: Postup provedení strategické situační analýzy..... | str. 22 |
| Obrázek č.2: Porterova analýza konkurenčních sil..... | str.25 |
| Obrázek č.3: Konkurenční značky na mapě vnímání..... | str.56 |
| Obrázek č. 4: Graf znázorňující poměr exportního a celkového obratu | str.61 |
| Obrázek č.5: Mapa vnímání na trhu u nás a v zahraničí..... | str. 71 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|---|---------|
| Tabulka č.1: Faktory sledované v rámci PEST analýzy..... | str.23 |
| Tabulka č.2: Složky marketingového mixu..... | str.30 |
| Tabulka č.3: Základní makroekonomické ukazatele..... | str.47 |
| Tabulka č.4: Obrat na rumunském maloobchodním trhu se sportovním vybavením 2004-2008, v milionech € | str.57 |
| Tabulka č.5: Zhodnocení důvodů pro a proti při výběru obchodního partnera..... | str. 70 |
| Tabulka č.6: Návrh motivujících cen při prvních odběrech..... | str. 76 |
| Tabulka č.7: Odhad ročních nákladů při hledání nového obchodního partnera v Rumunsku | str. 80 |

SEZNAM PŘÍLOH

P1: Dotazník k hodnocení firmy TEMPISH jako dodavatele

P2: Podpůrný materiál pro zaměstnance při vyplnění SWOT analýzy

P3: Ukázka in-line bruslí TEMPISH

P4: Ukázka zimních bruslí TEMPISH

P5: Vyhodnocení SWOT analýzy

P6: Organizační struktura

P7: INCOTERMS

P1: HODNOCENÍ DODAVATELE

Název společnosti:

Komunikace:

- 1. Vždy dostanu potřebnou informaci, když ji potřebuji**
Silně nesouhlasím 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 Velmi souhlasím
- 2. Komunikace s firmou Tempish probíhá hladce a rychle**
Silně nesouhlasím 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 Velmi souhlasím
- 3. Jestli mám jakýkoliv problém, TEMPISH dělá maximum, abychom ho vyřešili**
Silně nesouhlasím 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 Velmi souhlasím

Přístup:

- 4. Cítím, že TEMPISH bere naši spolupráci zodpovědně**
Silně nesouhlasím 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 Velmi souhlasím
- 5. Cítím, že si TEMPISH váží naší spolupráce**
Silně nesouhlasím 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 Velmi souhlasím
- 6. Jestli mám specifický požadavek, TEMPISH se znaří mi maximálně vyhovět**
Silně nesouhlasím 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 Velmi souhlasím
- 7. Jsem spokojený se servisem, kterého se mi dostává před i po realizaci objednávky**
Silně nesouhlasím 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 Velmi souhlasím

Zboží:

- 8. Jsem spokojený s kvalitou objednaného zboží**
Silně nesouhlasím 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 Velmi souhlasím
- 9. Jsem spokojený s designem objednaného zboží**
Silně nesouhlasím 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 Velmi souhlasím
- 10. Jsem spokojený s balením objednaného zboží**
Silně nesouhlasím 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 Velmi souhlasím
- 11. Jsem spokojený s dodací lhůtou u objednaného zboží**
Silně nesouhlasím 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 Velmi souhlasím
- 12. Certifikace a kvalita produktu je ve shodě s požadavky vlády, ISO atd.**
Silně nesouhlasím 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 Velmi souhlasím

Podmínky obchodování a spolupráce

13. Servis, který dostávám od TEMPISHe pomáhá mému obchodu

Silně nesouhlasím 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 Velmi souhlasím

14. Naše společná spolupráce je rok od roku lepší

Silně nesouhlasím 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 Velmi souhlasím

15. Podmínky, za kterých spolu obchodujeme, jsou pro nás akceptovatelné a výhodné

Silně nesouhlasím 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 Velmi souhlasím

16. Mohli bychom prodávat více produktů značky TEMPISH, jestli by firma

TEMPISH: (vyberte 3 nejdůležitější faktory)

- Nabídla více reklamních předmětů (katalogy, tužky, hrnky, atp...)
- Snížila ceny pro distributory, jestli by odebrali velika množství
- Zajistila, že je na skladě před sezónou všechno zboží
- Komunikovala více v průběhu realizace objednávky
- Měla internetové stánky ve více jazycích, ne jen v češtině
- Byla známá v jiných zemích (jestli ano, kde?.....)
- Zajistila vzorky nové kolekce
- Zvýšila kvalitu produktů
- Změnila design produktů

P2: PODPŮRNÝ MATERIÁL PRO SWOT ANALÝZU

Silné stránky:

- Jaké vidíte výhody TEMPISHe oproti jiným firmám?
- Co děláme lépe než naše konkurence?
- K jakým jedinečným nebo opravdu levným zdrojům máme přístup?
- Co vidí lidé v oboru nebo naši zákazníci jako naši silnou stránku?
- Na čem závisí, že se nám daří prodávat?

Slabé stránky:

- Co bychom mohli zlepšit?
- Čemu bychom se měli vyvarovat?
- Co vidí lidé v oboru nebo naši zákazníci jako naši slabou stránku?
- Na čem závisí, že nám klesají prodeje?
- Pociťujete něco, co firmě (vám) chybí?

Faktory, kterých se mohou (ale nemusí) Vaše odpovědi dotýkat:

Firemní kultura, pověst a image firmy, organizační struktura, zaměstnanci, tým, zkušenosti, efektivita, tržní podíl, znalost značky lidmi, specifické dovednosti, finanční zdroje, adaptabilita, flexibilita

Příležitosti:

- V čem vidíte příležitost pro rozvoj firmy?
- V čem by mohla být pro trh nebo své zákazníky firma zajímavá?
- Existují nějaké trendy, které mohou hrát firmě TEMPISH do karet?
- Děje se v našem okolí něco, čeho by mohla firma využít ve svůj prospěch?

Hrozby:

- Jaké překážky se nám staví do cesty?
- Co dělá naše konkurence a jak to dělá, že bychom se toho měli obávat?
- Jsou technologie a technologické nároky důležité pro firmu, z jakéhokoliv hlediska?
- Máme dluh, finanční problém nebo špatné cash flow (peněžní tok)?
- Existuje něco, co může ohrozit fungování firmy a jakou tomu přikládáte váhu?

Faktory, kterých se mohou (ale nemusí) Vaše odpovědi dotýkat:

Zákazníci, dodavatelé, distributoři, konkurence, změny ve společnosti, nové technologie

P3: UKÁZKA IN-LINE BRUSLÍ TEMPISH

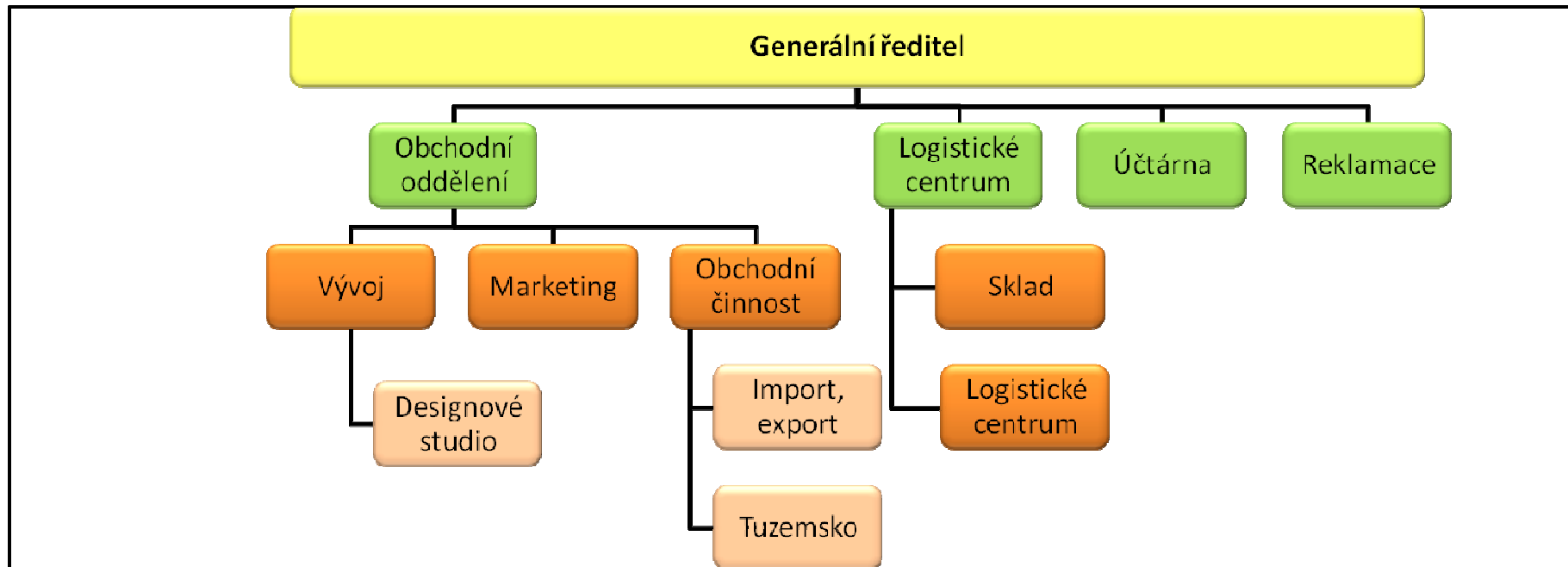


P4: UKÁZKA ZIMNÍCH BRUSLÍ TEMPISH



| SILNÉ STRÁNKY | četnost | váha | koef. | SLABÉ STRÁNKY | četnost | váha | koef. |
|---|---------|------|-------|---|---------|------|-------|
| rychlý a kvalitní servis zákazníkům, flexibilita | 10 | 10 | 100 | obchodní struktura | 5 | 4 | 20 |
| známe dobře zákazníka (B2B) a oni znají dobře TEMPISH | 8 | 10 | 80 | organizace skladů - pozdní naskladnění | 7 | 9 | 63 |
| zvládnutá výroba v Číně | 7 | 10 | 70 | nedodržování termínů dodávek | 8 | 10 | 80 |
| poměr kvalita/cena | 10 | 7 | 70 | nekoordinovaná komunikace uvnitř firmy | 8 | 9 | 72 |
| dlouhodobá specializace na nižší, střední třídu | 5 | 6 | 30 | některé modely jsou uprostřed sezóny již nedostupné | 8 | 7 | 56 |
| pevné zázemí | 2 | 7 | 14 | neexistence koord. a jednotné marketingové komunikace | 9 | 10 | 90 |
| design produktů | 5 | 6 | 30 | malá známost značky mezi koncovými uživateli | 10 | 10 | 100 |
| moderní kolekce reagující na trendy | 3 | 6 | 18 | Image | 10 | 9 | 90 |
| stabilní dceřiné společnosti v PL a SK | 2 | 4 | 8 | u některých modelů pokulhávající kvalita | 4 | 4 | 16 |
| obchodní tým | 5 | 7 | 35 | zásoby na skladě se u starších modelů netočí | 2 | 3 | 6 |
| zkušenosti z obchodem ve východní Evropě | 4 | 7 | 28 | rigidita společnosti z určitého pohledu | 3 | 3 | 9 |
| | | | | internetová prezentace | 4 | 9 | 36 |
| | | | | | | | |
| PŘÍLEŽITOSTI | četnost | váha | koef. | HROZBY | četnost | váha | koef. |
| hloubka, ne šířka sortimentu | 6 | 7 | 42 | ekonomická krize, nezaměstnanost | 10 | 9 | 90 |
| počasí | 2 | 6 | 12 | příliš široký sortiment | 6 | 7 | 42 |
| Internetový marketing, e-commerce, sociální sítě | 2 | 8 | 16 | Počasí | 2 | 6 | 12 |
| rozvoj síly sportovních řetězců | 2 | 10 | 20 | rozvoj síly sportovních řetězců | 2 | 10 | 20 |
| trend bruslení, wellness, fitness obecně | 8 | 10 | 80 | korupce v mezinárodních řetězcích | 1 | 8 | 8 |
| dostupnější nové technologie pro zpracování | 3 | 6 | 18 | dodávání do hypermarketů | 4 | 6 | 24 |
| otevřené zahraniční trhy | 6 | 5 | 30 | stále dostupnější ceny značkového zboží | 3 | 8 | 24 |
| budování in-line stezek | 8 | 7 | 56 | komisní prodej konkurenčních značek | 2 | 8 | 16 |
| | | | | přesun prodeje sport. vybavení do sport.řetězců a na Internet | 4 | 8 | 32 |
| české jméno je v zahraničí silný argument | 5 | 5 | 25 | problémy s vymahatelností práva | 2 | 4 | 8 |
| preferenze levnějšího zboží | 3 | 6 | 18 | fluktuace pracovníků | 2 | 6 | 12 |
| školy, instituce vychovávající mladou generaci | 2 | 5 | 10 | konkurence globálních značek, asijských exportérů | 5 | 7 | 35 |
| sportovní akce, závody pod vlastní značkou | 3 | 4 | 12 | | | | |
| znalost trendů a jejich předvídání | 2 | 6 | 12 | | | | |

P6: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA



P7: INCOTERMS

INTERPRETATION OF THE INCO TERMS

| | EXW | FCA | FAS | FOB | CFR | CIF | CPT | CIP | DAF | DES | DEQ | DDU | DDP |
|---------------------------------|----------|--------------|---------------------|---------------------|----------------|--------------------------|------------------|----------------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------------|-----------------------|---------------------|
| Services | Ex Works | Free Carrier | Free Alongside Ship | Free Onboard Vessel | Cost & Freight | Cost Insurance & Freight | Carriage Paid To | Carriage Insurance Paid To | Delivered At Frontier | Delivered Ex Ship | Delivered Ex Quay Duty Paid | Delivered Duty Unpaid | Delivered Duty Paid |
| Warehouse Storage | Seller | Seller | Alongside | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller |
| Warehouse Labour | Seller | Seller | Ship | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller |
| Export Packing | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller |
| Loading Charges | Buyer | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller |
| Inland Freight | Buyer | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller |
| Terminal Charges | Buyer | Buyer | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller |
| Forwarder's Fees | Buyer | Buyer | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller |
| Loading On Vessel | Buyer | Buyer | Buyer | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller |
| Ocean/Air Freight | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller |
| Charges Upon Arrival | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller | Seller |
| Duty, Taxes & Customs Clearance | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Seller | Buyer | Seller |
| Delivery To Destination | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Buyer | Seller | Seller |