

Návrh vstupu firmy Kovonax spol. s. r. o. na trhy Velké Británie, Francie a Německa

Lenka Křiklavová

Bakalářská práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Lenka KŘIKLAVOVÁ
Osobní číslo: M080858
Studijní program: B 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Marketing

Téma práce: Návrh vstupu firmy Kovonax spol. s r. o. na trhy
Velké Británie, Francie a Německa

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu vztahující se k tématu BP.
- Uvedte teoretické poznatky a východiska k zadanému tématu.

II. Praktická část

- Charakterizujte firmu Kovonax.
- Zmapujte jednotlivé zahraniční trhy. Uvedte jejich současnou ekonomickou situaci, popište kulturní rozdíly a podmínky pro vstup na trh.
- Navrhněte možnosti vstupu na jednotlivé zahraniční trhy.
- Podrobte návrh nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

[1]MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing. 2. rozšířené a přepracované vyd. Praha : Grada, 2006. 205 s. ISBN 80-247-1678-X.

[2]MACHKOVÁ, Hana, SATO, Alexej, ZAMYKALOVÁ, Miroslava. Mezinárodní obchod a marketing. 1. vyd. Praha : Grada, 2002. 266 s. ISBN 8024703645.

[3]ISTRNAD, Pavel, KRAUSOVÁ, Andrea. Mezinárodní marketing. Vyd. 1. Liberec : Technická univerzita v Liberci, 2008. 129 s. ISBN 978-80-7372-384-2.

[4]SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketing - cesta k trhu. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. 340 s. ISBN 80-86898-48-2.


[5]SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketing pro evropský trh. 1. vyd. Praha : Grada, 2003. 272 s. ISBN 8024704226.

Vedoucí bakalářské práce: Bc. Jiří Štěpáník, DiS.
EXT.


Datum zadání bakalářské práce: 25. února 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: 29. dubna 2011

Ve Zlině dne 25. března 2011


PaedDr. Josef Rydlo
zást. děkanka




doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.
zást. ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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 nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

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

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

.....

⁴ 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:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Ve své bakalářské práci se zabývám návrhem vstupu firmy Kovonax spol. s.r.o. na zahraniční trhy Velké Británie, Francie a Německa. Téma je zpracováno v kontextu se zvyšujícím se podílem zahraničního obchodu v celkovém hospodaření společnosti a zvyšováním konkurenční schopnosti. Práce je rozdělena do dvou částí - teoretické a praktické. Teoretická část vysvětluje problematiku vstupu na zahraniční trhy. V praktické části bakalářské práce charakterizuji firmu a vytvářím SWOT analýzu. Následně mapuji ekonomickou situaci na zahraničních trzích a popisuji kulturní rozdíly jednotlivých zemí. Dále se v praktické části zaměřuji na samotný návrh průniku firmy Kovonax spol. s.r.o. na zahraniční trhy. V závěrečné části bakalářské práce se věnuji rizikové a nákladové analýze.

Klíčová slova: Mezinárodní marketing, vstup na zahraniční trhy, marketingový mix, SWOT analýza, rizika spojená se vstupem na zahraniční trhy, Kovonax spol. s.r.o.

ABSTRACT

In my thesis I deal with the access proposal for Kovonax al. Ltd. to foreign markets of United Kingdom, France and Germany. The theme is elaborated in the context of increasing share of foreign trade in the overall management of the company and increasing its competitiveness. The thesis is divided into two parts - theoretical and practical. The theoretical part explains the problems of entering foreign markets. In the practical part I describe the company and creating a SWOT analysis. Then I map the economic situation on foreign markets, and describe the cultural differences between particular countries. Furthermore, I focus on the proposal for Kovonax al. Ltd. to access the abovementioned markets. At the end I make cost and risk analysis.

Keywords: International marketing, entering foreign markets, marketing mix, SWOT analysis, the risks associated with entering foreign markets, Kovonax al. s.r.o.

Tímto bych ráda poděkovala doc. Ing. Jaroslavu Světlíkovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce. Mé věčné díky patří také Bc. Jiřímu Štěpánkovi, Dis., bez jehož trefných postřehů, materiálů, které mi vstřícně poskytl, a vytrvalého vedení bych se při zpracovávání této práce neobešla.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MARKETING A MEZINÁRODNÍ MARKETING	12
1.1 CHARAKTERISTIKA MARKETINGU.....	12
1.2 CHARAKTERISTIKA MEZINÁRODNÍHO MARKETINGU	12
2 KONCEPCE MMA A KONKURENČNÍ STRATEGIE MMA	14
2.1 EXPORTNÍ MARKETING	14
2.2 GLOBÁLNÍ MARKETING.....	14
2.3 INTERKULTURÁLNÍ MARKETING	15
3 MEZINÁRODNÍ MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	16
4 SEGMENTAČNÍ KRITÉRIA A SEGMENTAČNÍ STRATEGIE	17
4.1 SEGMENTAČNÍ KRITÉRIA	17
4.2 SEGMENTAČNÍ STRATEGIE	18
4.3 TARGETING.....	18
4.4 POSITIONING.....	18
5 NÁSTROJE MEZINÁRODNÍHO MARKETINGOVÉHO MIXU	19
5.1 VÝROBKOVÁ POLITIKA	19
5.2 CENOVÁ POLITIKA	20
5.2.1 Proces tvorby ceny	20
5.2.2 Dodací podmínky	21
5.3 KONKURENČNÍ A DISTRIBUČNÍ STRATEGIE	22
6 FORMY VSTUPU NA ZAHRANIČNÍ TRHY	24
7 SWOT ANALÝZA	26
7.1 SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY	26
7.2 PŘÍLEŽITOSTI A HROZBY	26
8 RIZIKA NA ZAHRANIČNÍCH TRZÍCH.....	27
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	28
9 CHARAKTERISTIKA FIRMY KOVONAX SPOL. S.R.O.....	29
9.1 VZNIK A VÝVOJ SPOLEČNOSTI.....	29
9.2 ŘÍDÍCÍ ORGÁNY SPOLEČNOSTI.....	31
9.3 SOUČASNÁ VIZE, STRATEGIE A CÍLE SPOLEČNOSTI.....	31
9.4 POLITIKA JAKOSTI	32
9.5 MARKETING FIRMY.....	32
9.5.1 Produkty	33
9.5.2 Realizace tuzemského prodeje	34
9.5.3 Vztah k životnímu prostředí	34
9.5.4 Vývojové záměry	34
9.6 ANALÝZA FIRMY	35
9.6.1 SWOT analýza	35
9.6.2 Porterův model	36

10	VELKÁ BRITÁNIE	37
10.1	EKONOMICKÁ CHARAKTERISTIKA ZEMĚ	37
10.2	FINANČNÍ A DAŇOVÝ SEKTOR	38
10.3	ZAHRANIČNÍ OBCHOD ZEMĚ	39
10.4	OBCHODNÍ A EKONOMICKÁ SPOLUPRÁCE S ČR.....	41
10.5	KULTURNÍ ASPEKTY OSOBNÍ KOMUNIKACE	42
11	FRANCIE	44
11.1	EKONOMICKÁ CHARAKTERISTIKA ZEMĚ	44
11.2	FINANČNÍ A DAŇOVÝ SEKTOR	45
11.3	ZAHRANIČNÍ OBCHOD ZEMĚ	46
11.4	OBCHODNÍ A EKONOMICKÁ SPOLUPRÁCE S ČR.....	47
11.5	KULTURNÍ ASPEKTY OSOBNÍ KOMUNIKACE	48
12	NĚMECKO	50
12.1	EKONOMICKÁ CHARAKTERISTIKA ZEMĚ	50
12.2	FINANČNÍ A DAŇOVÝ SYSTÉM.....	51
12.3	ZAHRANIČNÍ OBCHOD ZEMĚ	52
12.4	OBCHODNÍ A EKONOMICKÁ SPOLUPRÁCE S ČR.....	54
12.5	KULTURNÍ ASPEKTY OSOBNÍ KOMUNIKACE	55
13	VSTUP NA ZAHRANIČNÍ TRHY	57
13.1	CHARAKTERISTIKA VÝROBKŮ FIRMY KOVONAX	57
13.2	DOSTUPNÉ ZDROJE	58
13.3	ZAHRANIČNÍ FIRMY VYRÁBĚJÍCÍ KOVOVÝ NÁBYTEK	59
13.4	FORMY VSTUPU NA ZAHRANIČNÍ TRHY	59
14	NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA	61
14.1	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	61
14.2	RIZIKOVÁ ANALÝZA	62
	ZÁVĚR	64
	RESUMÉ	66
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	68
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	71
	SEZNAM OBRÁZKŮ	72
	SEZNAM TABULEK	73
	SEZNAM PŘÍLOH	74

ÚVOD

V dnešní době, ve světě informačních technologií, globalizace a internacionalizace je pro českou firmu velice zajímavé pronikat na zahraniční trhy, uchytit se na nich, posílit tímto krokem image značky a získat nové spotřebitele. Stalo se přirozeností komunikovat s potencionálními zákazníky z jiných zemí pomocí internetu, spolupracovat s dodavateli přes půlku světa, anebo vystavovat své produkty na mezinárodních veletrzích a výstavách. Český podnikatel má možnosti, které v minulosti neměl. Po vstupu České republiky do Evropské unie, kdy se českým obchodníkům otevřely hranice, je pro ně průnik na jiné evropské trhy jednodušší a o to přitažlivější. Nicméně vstupu na cizí trh předchází spletitý proces výzkumů a rozhodnutí, které se nesmí podcenit, neboť mohou mít pro organizaci i fatální následky pro celý chod dobře zaběhnutého podniku.

Ve své bakalářské práci se zabývám problematikou vstupu firmy Kovonax spol. s.r.o. na zahraniční trhy Velké Británie, Francie a Německa. Tyto země jsem zvolila s ohledem na přání vedoucích pracovníků firmy a atraktivitu jednotlivých trhů samotných. S vývozem do Německa má firma již jisté dřívější zkušenosti a chtěla by vývoz do této země ještě více posílit. Velká Británie a její trh pro organizaci znamená velký potenciál v obchodování se sedacím nábytkem a tak rozšířením výroby těchto produktů. Francouzský trh znamená výzvu v podobě vývozu design nábytku, posílení image a zviditelnění se na evropském trhu.

Bakalářskou práci jsem pomyslně rozdělila na část teoretickou a praktickou, kdy v teoretické části věnuji pozornost teoretickým poznatkům, které úzce souvisí se vstupem na zahraniční trhy. Zmiňuji se o základní charakteristice pojmů marketing a mezinárodní marketing. Postupně popisuji proces krok za krokem, jak by měla firma při vstupu na zahraniční trh postupovat. Ať už se jedná o segmentační kritéria a strategii, mezinárodní marketingový výzkum nebo SWOT analýzu a rizika spojená se vstupem na zahraniční trhy.

Praktická část mé práce se skládá z několika bodů. V prvním z nich představuji firmu Kovonax spol. s.r.o., její organizační strukturu, produkty, politiku jakosti, nebo marketing firmy a vytvářím SWOT analýzu spolu s Porterovým modelem. Následně se zabývám jednotlivými zeměmi. Jelikož jsem si pro potřeby této práce zvolila země tři, je jejich charakteristika přiměřeně stručná obsahové stránce rozsahu. U každé země se pozastavuji u kulturních aspektů osobní komunikace, neboť se domnívám, že znát charakter, zvyky

a způsoby obchodování potenciálních partnerů je pro firmu, která chce proniknout na daný trh, nezbytně důležité. V posledním bodu praktické části se věnují samotným vstupům na trhy Velké Británie, Francie a Německa. V tomto bodě je třeba věnovat pozornost volbě forem vstupu a faktorům, které tomuto rozhodnutí předcházejí. Nakonec celý návrh podrobuji nákladové a rizikové analýze a zdůrazňuji ty rizika, kterým je třeba věnovat nejvíce pozornosti.

Pro tuto práci jsem využila poznatky z hodin marketingu, mezinárodního marketingu, podnikové ekonomiky, ekonomie a dalších předmětů. Pro zpracování teoretické části jsem použila odbornou literaturu a internetové zdroje. Během celého procesu zpracování jsem hledala pomoc u mého školního konzultanta, vedoucího bakalářské práce a vedoucích pracovníků firmy, kde jsem byla na praxi.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING A MEZINÁRODNÍ MARKETING

V odborné literatuře můžeme najít několik obsahem si podobných definic jak marketingu, tak mezinárodního marketingu. Autor definice si ji vždy poupraví dle svých vlastních zkušeností a informací, které za léta praxe nashromáždil. S postupem času byly starší definice nahrazeny těmi novějšími a přesnějšími. Nicméně to hlavní zůstává, pokud chce být podnikatel úspěšný, musí tyto definice znát, vědět co znamenají a dokázat je využít ve svůj prospěch.

1.1 Charakteristika marketingu

Marketing. Pojem, který je skloňován ve všech pádech v každé učebnici, která se studia tohoto oboru dotýká. Nicméně právě toto slovo je kolikrát špatně pochopeno laikem. Ten si ho milně spojuje s pojmy reklama nebo prodej. To jsou však jen dvě z mnoha funkcí marketingu. Philip Kotler pojem marketing popisuje: *„Dnešní marketing je třeba chápat nikoli ve starém významu jako schopnost prodat, ale v novém významu uspokojování potřeb zákazníka.“* [1, s. 38] Nebo třeba Jaroslav Světlík ve své publikaci uvádí definici: *„Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojování potřeb a přání zákazníků efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.“* [2, s. 10] Na první pohled se může zdát, že jde o dvě odlišné definice, avšak to hlavní mají společné, marketing je hledání té jediné správné cesty, jak uspokojit přání a potřeby zákazníků, takovým způsobem, aby byl spokojen jak spotřebitel, tak firma samotná. Tuto skutečnost je třeba si uvědomovat a respektovat ji.

1.2 Charakteristika mezinárodního marketingu

V dnešním touhou po zisku protkaném světě je běžné, že obchodník z Německa spolupracuje s firmou z Japonska. Nikoho nevyvádí z míry, že český obchodní zástupce zprostředkovává obchodní transakce pro podnik z USA. Svět, lidstvo a s ním i mezinárodní obchod se vyvíjejí ruku v ruce, přinášejí s sebou nové příležitosti, ale i hrozby. Firma, která bezpečně ovládá svůj domácí trh, může o svou stabilní pozici snadno přijít. Stačí, aby se objevil zahraniční konkurent, a pro domácí podnik to může znamenat rychlý konec. Je tedy třeba využít celosvětovou internacionalizaci. Díky ní a jejímu působení je možné vstupovat na zahraniční trhy a realizovat na nich své obchody. Jako je pro marketéry nezbytnost znát definici marketingu, tak pro organizaci, která se rozhodne vyvážet do zahraničí, je stěžejní pojem mezinárodní marketing. Hana Machková ve své učebnici

uvádí: „*Mezinárodní marketing je podnikatelská filozofie, jejímž cílem je uspokojování potřeb a přání zákazníků na mezinárodních trzích. Úkolem mezinárodní marketingové strategie je zajištění optimalizace firemních zdrojů a vyhledávání takových podnikatelských příležitostí na světovém trhu, které podnikům umožňují využívat konkurenčních výhod.*“ [3, s. 7]

V praxi to znamená nalezení nejlepšího způsobu, jak uspokojit cílového zákazníka a přitom plnit cíle firmy. Jestliže se firma nechce prosadit na zahraničních trzích, i tak je pro ni dobré znát svou zahraniční konkurenci, neboť její postavení může ohrozit právě zahraniční firma, která se rozhodla do jiných zemí vyvážet. Tato firma může chtít zaujmout pozici místní firmy a zcela ji z trhu vypudit. Místní firmě tak nezbývá nic jiného, než se potenciálnímu zahraničnímu konkurentovi postavit v konkurenční válce. Často je však lepší možností se silnějším konkurentem nebojovat, ale naopak uchýlit se k spolupráci a spojenectví. Může to být totiž jediná možnost, jak slabší organizace přežije. Koneckonců i Philip Kotler ve své knize uvádí: „*Velké společnosti se zaměřují na budování harmonických, hodnotou dodávajících systémů, zahrnujících mnoho partnerů. Každý místní podnikatel musí přijít na to, s kým by se měl dát dohromady. Jestliže se podnik spojenectví brání, mohl by utrpět absolutní ztráty.*“ [4, s. 110]

2 KONCEPCE MMA A KONKURENČNÍ STRATEGIE MMA

Mezinárodní marketing, jakožto proces optimalizace zdrojů a vyhledávání příležitostí, využívá tří základních koncepcí. Exportní marketing, globální marketing, nebo interkulturální marketing. Firma, která chce vyvážet, musí dle své firemní strategie a výroků, které vyrábí, zvolit tu, která by jí vyhovovala.

2.1 Exportní marketing

Podstatou exportního marketingu je přizpůsobení se politice trhům dané země. Dokázat přizpůsobit výrobu potřebám spotřebitelů. Tuto koncepci využívají většinou malé začínající podniky, které se zaměřují na vyvážení standardních (běžných) výrobků do jedné země. [5, s. 62]

Postup exportního marketingu je následující:

- Možný námět na výběr trhu a následně jeho průzkum
- Výběr konkrétního trhu, jeho specifikace
- Volba obchodní metody
- Obchodní politika a marketingový mix,
- Nabídka

2.2 Globální marketing

Globální marketing se specializuje na výrobu stejných výrobků, pro stejné zákazníky za použití stejných, nebo úzce si podobných, marketingových nástrojů. Klíčovou roli zde hrají nové technologie, díky kterým je možno produkovat rychleji a kvalitněji. Globální marketing je typický u firem produkujících elektroniku, kosmetiku nebo alkoholické nápoje.

Tato koncepce funguje za předpokladů:

- Mobilizace potřeb, přání a chování spotřebitelů na trhu
- Spotřebitelé upřednostňují výrobky průměrné kvality za průměrné ceny
- Funguje zde velkovýroba (což může vést k možnosti úspor z rozsahu) [5, s. 62]

2.3 Interkulturální marketing

Firny, které využívají interkulturálního marketingu produkují jak na tuzemském, tak na zahraničním trhu stejné výrobky. Na počátku výroby se užívá standardizovaných postupů, ale v konečné fázi se jednotlivé produkty adaptují na podmínky trhu dané země. Příkladem organizace využívající tuto koncepci může být například firma zaměřující se na výrobu automobilů. Jestliže vyrobí auto, jistě jej jinak uzpůsobí pro trh v Dánsku a odlišně pro trh ve Španělsku. Tato koncepce, dalo by se říct, má to nejlepší z globálního a exportního marketingu. Celý interkulturální marketing vychází z rčení: „Mysli globálně, ale konej lokálně.“

Pro své fungování využívá dvou koncepcí:

- Koncepce příbuzných sociálních vrstev
- Koncepce sociálně-kulturních zón [5, s. 63]

3 MEZINÁRODNÍ MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Mezinárodní marketingový výzkum je jedním ze základních nástrojů mezinárodního managementu. Jeho realizace přináší nejen podklady pro stanovení té správné mezinárodní marketingové strategie, ale z části dokáže omezit dokonce i rizika chybných rozhodnutí. Tento výzkum je také významným nástrojem operativního řízení a má za cíl nashromáždit co možná nejvíce informací, dále je analyzovat, vyhodnotit a interpretovat. Existence mezinárodního marketingového výzkumu je důležitá pro plánování a kontrolní funkce. Nejčastěji je používán pro výzkum podnikatelského prostředí zahraničních trhů, výzkum výrobní a cenový, výzkum účinnosti reklamy a jiných forem komunikace, dále také výzkumy spotřebních zvyklostí, nebo životního stylu, či image značek a postoje spotřebitelů. [5, s. 34]

Mezinárodní marketingový výzkum se skládá ze dvou základních etap. Nejprve je nutno se zaměřit na získání základních dostupných informací, tzn. realizovat výzkum od stolu. Nasbírat dostupné sekundární informace. Jsou snadno dostupné, avšak hrozí u nich nebezpečí neaktuálnosti či nesprávnosti. Takovéto informace je možno získat z interních zdrojů (výroční zprávy, účetnictví, zprávy od prodejců, atd.), nebo ze zdrojů externích (odborná literatura, statistiky, informace od specializovaných agentur, atd.).

Druhá etapa nese název terénní výzkum a realizuje se tehdy, jestliže informace z výzkumu od stolu nejsou dostačující. Tato část marketingového výzkumu je náročná jak časově, tak finančně, a to protože se pracuje s primárními informacemi, tj. s informacemi, které nejsou veřejně dostupné a které jsou získávány účelově pro potřeby daného výzkumu. Výzkum si může firma povést sama, ale pro náročnost jednotlivých metod se využívá služeb specializovaných agentur. [5, s. 125]

Existují a používají se různé metody mezinárodního marketingového výzkumu. Jsou to:

- Panely prodejen
- Panely domácností (spotřebitelské panely)
- Omnibusové výzkumy
- Kvantitativní metody
- Kvalitativní metody

4 SEGMENTAČNÍ KRITÉRIA A SEGMENTAČNÍ STRATEGIE

Segmentace mezinárodního trhu patří ke klíčovým bodům průniku na cílový trh. Cílem této fáze je rozdělit trh na homogenní části zákazníků, na které bude možnost působit. Jestliže segmentaci vynecháme, bude to skoro jistě znamenat, pro firmu ztrátu, neboť je nesmyslné nabízet lístky na rockový koncert např. seniorům, kteří upřednostňují vážnou hudbu.

Segmentace mezinárodního trhu se drží následujícího postupu:

- Výběr vhodných kritérií pro segmentaci mezinárodního trhu
- Volba segmentační strategie
- Výběr cílového trhu (targeting)
- Positioning [5, s. 198]

4.1 Segmentační kritéria

Volba segmentačních kritérií se liší u průmyslových výrobků a spotřebního zboží. Jestliže firma produkuje spotřební výrobky, bude volit z následujících kritérií:

- Geografická kritéria
- Demografická kritéria
- Socioekonomická kritéria
- Psychografická kritéria
- Behaviorální kritéria

Pokud je organizaci vlastní výroba průmyslových produktů, je třeba zmínit, že vlastnosti těchto segmentů mají zcela jiný rozměr. Firmu budou zajímat tyto kritéria:

- Geografická kritéria
- Odvětví nebo obor podnikání
- Úroveň stávající technologie
- Provozní charakteristiky
- Nákupní strategie
- Kvalitativní kritéria, atd. [3, s. 64]

4.2 Segmentační strategie

Každá segmentační strategie by měla mít základ postavený na počtu tržních segmentů, které budou pro podnik cílové a na které se chce zaměřit. Jestliže chce firma zvolit pro ni vyhovující kategorii spotřebitelů, většinou využívá jednu ze tří základních segmentačních strategií:

- Jednotková segmentační strategie
- Diferencovaná segmentační strategie
- Strategie koncentrace na vybraný segment [5, s. 199]

4.3 Targeting

Targeting znamená volbu cílového trhu, kterou ovlivňují zejména tři základní faktory:

- Velikost segmentu
- Růstový potenciál
- Atraktivnost segmentu [5, s. 200]

Firma musí mít na paměti, že je nutné, aby zvolený segment byl dostatečně velký, aby bylo pro podnik rentabilní na něj působit danými marketingovými nástroji.

4.4 Positioning

Positioning je dalším z mnoha důležitých bodů, kterých je třeba se držet při vstupu na zahraniční trhy. Umožňuje organizaci definovat pozici své značky na poli konkurenčních značek a zároveň umožňuje přizpůsobit nabídku dle očekávání spotřebitelů s ohledem na sílu konkurence.

Stanovení správného positioningu se odvíjí od tří základních bodů:

- Objektivní charakteristiky výrobku
- Očekávání zahraničních spotřebitelů
- Postavení konkurence na zahraničním trhu [3, s. 70]

5 NÁSTROJE MEZINÁRODNÍHO MARKETINGOVÉHO MIXU

Po výběru trhu, na který firma chce vyvážet, je třeba zabývat se otázkou marketingového mixu. Philip Kotler ve své publikaci uvádí: „*Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu.*“ Je to důležitá součást každé firemní strategie, upřesňuje skutečnosti, jako jsou charakter výrobku, faktory, které ovlivňují tvorbu ceny, distribuční kanály, které jsou podniku vlastní nebo jaké druhy propagace firma využívá. [6, s. 32]

Marketingový mix tvoří:

- Výrobek (výrobní politika)
- Cena (cenová politika)
- Distribuce (distribuční cesty)
- Komunikace, propagace (marketingová komunikace)

5.1 Výrobní politika

Výrobní politika je prvním „P“ z marketingového mixu. Můžeme ji chápat jako specifikaci výrobku, který chce podnik vyrábět, potažmo vyvážet do zahraničí. Tato fáze specifikuje vlastnosti výrobku.

Z marketingového hlediska lze samotný pojem výrobek pojmenovat jako soubor hmotných a nehmotných statků, jejichž úkolem je uspokojování lidských potřeb a lze je lokalizovat na trhu, kde se střetává nabídka s poptávkou. Úspěch výrobku tkví v jeho základní charakteristice, službách souvisejících s ním a image, vnímanou zákazníkem.

Po vyjasnění těchto bodů je dalším krokem správné zařazení výrobku. Existuje několik druhů členění výrobků. V praxi se nejčastěji firma setkává se členěním podle marketingového hlediska:

- Spotřební výrobky
- Průmyslové výrobky

Jiným dělením, často užívaným v mezinárodním marketingu, se rozděluje podle toho, pro jaký trh jsou výrobky určeny:

- Výrobky určeny výhradně pro tuzemský trh
- Výrobky, které jsou upravovány dle specifik jednotlivých trhů

- Výrobky určené pro světový trh

Důležitou částí výrobkové politiky je značková politika. Je spojena i s dalšími částmi marketingového řízení, jako je segmentace trhu, targeting, positioning, stanovení marketingového přístupu nebo volba koncepce marketingového řízení. Dále ovlivňuje například komunikační politiku či tvorbu image výrobku.

Dobře zvolená značka je mnohdy ceněna více, jak ostatní aktiva organizace. Značka má za úkol identifikovat, diferencovat a diverzifikovat výrobek. K jejím dalším funkcím patří:

- Funkce kontinuity časové i věcné
- Funkce nositele hodnoty, tradice a záruky
- Funkce reprezentanta životního stylu
- Funkce nositele kultury a symbolu své doby

Při vytváření nové značky je třeba vzít v úvahu strategii značkové politiky, která podniku umožňuje volbu přístupu k užívání značky na trhu. Existují čtyři přístupy:

- Používání jedné značky pro všechny výrobky
- Používání jednotlivých značek pro jednotlivé výrobní řady
- Používání individuálních značek pro jednotlivé výrobky
- Kombinace výše uvedených přístupů [5, s. 140]

5.2 Cenová politika

Cenová politika je další z nástrojů marketingového mixu. Jedná se o nástroj pružný, neboť změny lze realizovat poměrně rychle. Tento nástroj ovlivňuje ziskovost podnikání a jeho výhodou je menší závislost na vnějším prostředí. Tento marketingový nástroj ovlivňuje hned několik faktorů:

- Kupní síla obyvatelstva
- Konkurence
- Ekonomické a právní prostředí
- Stabilita devizových kurzů, atd. [3, s. 91]

5.2.1 Proces tvorby ceny

S cenovou politikou úzce souvisí i proces tvorby ceny. Ten se sestává z výběru cenové strategie, cenové diverzifikace a konečně samotné metody tvorby ceny.

Rozdělení cenové strategie (porovnání mezi kvalitou a cenou):

- Strategie cenového zužitkování
- Strategie prestižní ceny
- Strategie nízkých cen
- Strategie expanzionistických cen
- Strategie omezování konkurence

Rozlišujeme pět možností jak diferencovat cenu:

- Diferenciace prostorová
- Diferenciace časová
- Diferenciace osobní
- Diferenciace v důsledku modifikace výrobků
- Diferenciace podle jednotlivých článků distribuční sítě

Existuje šest konkrétních metod, jak stanovit cenu:

- Stanovení ceny přírážkou
- Stanovení ceny pomocí cílové rentability
- Stanovení ceny pomocí vnímané spotřebitelské hodnoty
- Hodnotové určení ceny
- Následování ceny konkurence
- Určení ceny pomocí cenových nabídek [3, s. 96]

5.2.2 Dodací podmínky

Dodací podmínky (parity) jsou také součástí cenové politiky. Jejich hlavním úkolem je určit, co bude zahrnovat cena. Prakticky řečeno, dodací podmínky dělí náklady mezi kupujícího a prodejce. [7, s. 101]

Stanovení vyhovující parity a její přesná charakteristika ve smlouvě mezi kupujícím a prodejcem, může být velmi nápomocná při vzniku jakýchkoli škod, které se mohou objevit během přepravy. Jsou ideálním prostředkem, jak rozsoudit, kdo je za vzniklé škody odpovědný a má je uhradit.

Tento vztah mezi spotřebitelem a obchodníkem mapují následující dodací podmínky:

- EXW (nejkratší parita, kdy má prodávající minimum povinností)

- FCA (prodávající má povinnost dodat zboží k boku lodi)
- FAS (často používaná doložka u námořní a říční dopravy)
- FOB (rizika přecházejí na kupujícího v jiném místě, jak výlohy)
- CFR (rizika přecházejí na kupujícího ve stejném místě, jak výlohy)
- CIF (podobná doložka jako CFR)
- CPT (prodávající vybírá dopravce a hradí výlohy)
- CIP (podobná doložka jako CPT)
- DAF (prodávající nese rizika a výlohy až do místa dodání)
- DES (podobná doložka jako DAF)
- DEQ (prodávající nese rizika a výlohy včetně vykládky)
- DDU (prodávající nese rizika a výlohy až do místa dodání, ale neplatí clo)
- DDP (nejdelší parita)

5.3 Konkurenční a distribuční strategie

Komunikační politika, jako součást mezinárodního marketingu, je určitou kombinací globální strategie a lokální taktiky a jejím cílem je zpravidla vytvoření žádoucí představy o firmě, jejich výrobcích a značkách. [5, s. 113]

Komunikační politika je proces, který se skládá z volby propagačních a komunikačních strategií a formy komunikace.

Existují tři základní druhy propagačních strategií:

- Globální propagační strategie
- Národní propagační strategie
- Smíšená propagační strategie

Nyní je potřeba stanovit mezinárodní komunikační strategii, která využívá přístupy:

- Americká škola
- Leo Burnett
- David Ogilvy
- Rosser Reeves
- William Bernbach
- Evropská kritika

Distribuční strategii můžeme charakterizovat jako soubor postupů a činností pomocí kterých je zboží dáno k distribuci spotřebiteli nebo uživateli v místě určení. Musíme dbát na faktory ovlivňující volbu mezinárodní distribuční politiky. [5, s. 104]

Jsou to:

- Nákupní a spotřební chování
- Povaha zboží
- Povaha trhu
- Konkurence
- Ekonomické možnosti
- Struktura odvětví

Následně je třeba věnovat pozornost, distribučním strategiím:

- Intenzivní distribuce
- Selektivní distribuce
- Výhradní distribuce

6 FORMY VSTUPU NA ZAHRANIČNÍ TRHY

Organizace může volit z různorodého seznamu, jak vyvážet na zahraniční trhy. Tuto volbu ovlivňuje zejména investiční náročnost vstupu na daný trh, dále také zdroje, kterými firma disponuje, ale i potenciál zvolené země a jejího trhu, nebo třeba rizikovost podnikání v daném teritoriu a konkurenceschopnost podniku. Možnosti forem vstupů na jednotlivé trhy velmi dobře ukazuje následující diagram.



Obrázek 1 Formy vstupu na zahraniční trh

Obchodní metody představují nejjednodušší formu vstupu na zahraniční trhy. Jsou realizovány na základě smluvních vztahů s následujícími obchodními partnery:

- Prostřednické vztahy (prostředníci prodávají nakoupené zboží dalším odběratelům)
- Smlouva o výhradním prodeji (dodavatel dodává zboží jen výhradnímu odběrateli)
- Obchodní zástupci (vyvíjejí aktivity, které vedou k uzavírání obchodních smluv)
- Komisionáři (komisionář se zavazuje k uzavření jedné konkrétní smlouvy)
- Mandatáři (mandatář se zavazuje jednat jménem mandanta při uzavírání smluv)
- Piggyback (velká firma poskytuje za úplatu své distribuční cesty jiné firmě)
- Přímý vývoz (přímá obchodní metoda, užívaná např. u vývozu strojů či materiálu)

Kapitálově nenáročné vstupy znamenají, rozhodnutí firmy na zahraničních trzích neinvestoval, ale přesto vyvážet. Mezi možnosti těchto vstupů patří:

- Licenční obchody (licence znamená povolení k činnosti)
- Franchising (jedna osoba poskytne druhé právo podnikat pod obchodním jménem)
- Smlouva o řízení (poskytnutí řídicích schopností obvykle na dobu určitou)
- Zušlechťovací operace (přepracování surovin a polotovarů do hotových výrobků)
- Mezinárodní výrobová koncepce (rozdělení výrobních operací mezi výrobce z různých zemí)

Kapitálově náročné vstupy na zahraniční trhy je možno realizovat pomocí:

- Fúze, akvizice a investice na zelené louce (investování do podniků či operací)
- Společný podnik (menší práva jak u investic, ale přesto je zde určitý stupeň kontroly nad podnikem)
- Strategická aliance (spojení určitých aktivit daných firem)

7 SWOT ANALÝZA

Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, 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. Je to jednoduchý nástroj, který se zaměřuje na charakteristiku faktorů, ovlivňujících postavení podniku. Pro své potřeby využívá dat z předchozích analýz, tím že identifikuje silné a slabé stránky organizace a porovnává je s hlavními vlivy prostředí, tj. s příležitostmi a ohroženími a formuje strategie podnikání. [8, s. 103] a [9, s. 91]



Obrázek 2 SWOT analýza

7.1 Silné a slabé stránky

Silnou stránku pro firmu představují interní faktory, díky kterým má firma silnou pozici na trhu. Opisují oblast, ve které firma vyniká. Tyto výhody lze použít jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. Silné stránky firmy posuzují podnikové schopnosti, dovednosti a potenciál se zdrojovými možnostmi. [10, s. 156]

Slabé stránky jsou přesným opakem silných stránek. Každá firma má něco, v čem nevykuká a to jí brání v efektivním výkonu. Je třeba tyto slabé stránky zmapovat a udělat vše proto, aby firma omezila jejich existenci.

7.2 Příležitosti a hrozby

Příležitosti představují možnosti růstu, který vede k uspokojení cílů, které si firma stanovila. Aby mohly příležitosti podnik zvýhodňovat, je třeba je správně identifikovat a dbát na to, aby příležitosti nebyly ohrožovány slabými stránkami. [11, s. 142]

Hrozby ukazují nepříznivou situaci či změnu v podnikovém okolí. Často představují nebezpečí úpadku a neúspěchu. Je nutné, aby firma na zjištěné hrozby odpovídala v přiměřeném časovém intervalu a snažila se tyto hrozby odstranit či minimalizovat jejich účinek na firmu samotnou. [10, s. 156]

8 RIZIKA NA ZAHRANIČNÍCH TRZÍCH

Při provádění zahraničního obchodu se podniky setkávají jednak s riziky charakteristickými pro jejich vlastní předmět podnikání a dále také s riziky, které provádějí většinu příhraničních forem hospodářské spolupráce. Jako hlavní typy těchto rizik lze uvést především:

- rizika tržní
- rizika komerční
- rizika přepravní
- rizika teritoriální
- rizika kurzová
- další typy rizik

II PRAKTICKÁ ČÁST

9 CHARAKTERISTIKA FIRMY KOVONAX SPOL. S.R.O.

Kovonax spol. s.r.o. patří mezi tradiční české výrobce kovových židlí, otočných sedaček, křesel, jídelních a konferenčních stolů, věšáků a lůžek. Součástí dnešní produkce je výroba školního nábytku především školních lavic, stolů, stavitelných i pevných sedaček a židlí. Stablním sortimentem je produkce ordinačních, rentgenových a asistentských otáčecích sedaček, pevných i polohovacích nemocničních lůžek včetně zábran, vzpřimovačích hrazd a převážení i toaletních vozíků pro zdravotnictví. Největší objem výroby představuje kancelářský a kongresový sedací chromovaný i lakovaný kovový nábytek z trubek a profilů. Technologie galvanovny je využívána kromě vlastní produkce k chromování dílců do automobilového průmyslu a subdodávky pro dodavatele interiéru a vybavení hypermarketů a institucí.

9.1 Vznik a vývoj společnosti

Vznik výroby kovového nábytku v Bystřici pod Hostýnem byl ovlivněn rozvojem průmyslu v tomto regionu na přelomu 20. století. V červnu 1908 si pronajal podnikatel Robert Slezák zámečnickou dílnu, v níž zahájil výrobu kování pro dřevěný nábytek. Dodávky byly určeny pro v té době již známou továrnu na výrobu ohýbaného nábytku v Bystřici pod Hostýnem, jejímž zakladatelem byl Michael Thonet. V roce 1921 koupil Robert Slezák nové prostory v bývalém pivovaru a zahájil průmyslovou výrobu výrobků z kovů a kovového nábytku. V získaných výrobních prostorách vybavených novými stroji, technologií a novými výrobními postupy se výroba zdokonalila. Robert Slezák jako první mezi výrobci kovového nábytku začal opatřovat povrch výrobků galvanickou vrstvou ve složení měď, nikl, chrom. Takovýto nábytek se stal novinkou velice praktickou a zároveň módní záležitostí.

Vlastní firemní prodejní síť vznikla v roce 1927 otevřením prodejny v Brně, po níž následovalo v roce 1933 otevření prodejny v Olomouci a později i v Bratislavě a Ostravě. V té době obsahoval výrobní program ocelový chromovaný nábytek, školní nábytek, nemocniční a zahradní nábytek.

Za druhé světové války se v závodě nevyroběl nábytek, ale různé kovové dílce pro válečné účely. V květnu 1945 byla v podniku ustanovena národní správa a v červnu 1948 byla firma Robert Slezák, výroba kovového nábytku, znárodněna.

Výměrem ministerstva průmyslu z října 1950 byl stanoven rozsah znárodnění a podnik byl začleněn do národního podniku Kovona Karviná. V dubnu 1958 byl závod delimitován do podniku Kovona Lysá nad Labem, jehož součástí byl až do privatizace k 1. 7. 1992, kdy jej koupila společnost Kovonax spol. s.r.o. vytvořena příbuznými původního majitele Roberta Slezáka a managementem.

V poválečných létech byla výroba postupně rozšířena do nově postavených objektů. Po výstavbě dvouhalý pro strojní výrobu následovaly sklady materiálu, sklad hotových výrobků, galvanovna, neutralizační stanice a soustružna.

Sortiment se ustálil na výrobě chromovaného a lakovaného nábytku vyráběného z trubek, různých profilů, kruhové oceli a plechů doplňovaných plasty, dřevařskými a čalounickými materiály. Po otevření trhů v Evropě a rozvoji soukromého podnikání v České republice vzniklo náročné konkurenční prostředí. Podnik se po roce 1992 přizpůsoboval novým tržním podmínkám. Došlo k rekonstrukci budov, úpravě technologické návaznosti, plynofikaci závodu, výměně a modernizaci strojů a technologie. Ke galvanovně byla pořízená nová technologie vysoce ekologického zneškodňování odpadních vod. Investice do automatických pil na dělení kovů, brousících strojů, programově řízené ohýbačky, stavitelné zakružovačky a svářečského automatu doplnily technologii běžných ohýbaček, lisů, soustruhů a fréz. Pro povrchovou úpravu byly postaveny nové moderní zařízení na odmašťování kovů a nástřik práškových plastových hmot. Vývoj, konstrukce, plánování a řízení výroby je řízeno pomocí kompaktního systému počítačové sítě.

Podnik prošel celkovou restrukturalizací, adaptoval se na nové podmínky, je plně technologicky funkční a jeho výrobní činnost odpovídá platným předpisům včetně ekologických norem. Certifikovaný systém řízení jakosti je doplňován o další mezinárodně respektované normy. Mezi obchodníky s nábytkem, architekty a návrháři interiérů je podnik znám, a také mnozí výrobci nábytku kompletují svou produkci židlemi, křesly, stoly a věšáky ze sortimentu Kovonax spol. s.r.o. Předností je souběh sériové a zakázkové výroby přizpůsobivých přání zákazníka. Podstatou produkce výrobků je bezpečná a praktická konstrukce, spolehlivost, kvalita zpracování, jednoduchá manipulace, snadná údržba.

9.2 Řídící orgány společnosti

Řídící orgány společnosti a sídlo podniku jsou v Bystřici pod Hostýnem. Útvary jsou přizpůsobeny liniově-štábnímu systému řízení a jsou tvořeny:

- **útvarem ředitele společnosti** zajišťujícím sekretariát jednatelů a ředitele, úsek řízení jakosti a úsek závodní stráže a bezpečnosti práce
- **útvarem finančního a technického náměstka** zajišťují plánování a kalkulace, financování a platební styk ceny, vedení účetnictví, evidenci práce a mezd, personální činnosti a správu informační soustavy
- **útvarem obchodního náměstka** zahrnujícím prodejní činnost pro export i tuzemsko, zakázkový prodej, řízení maloobchodní prodejní činnosti
- **útvarem vedoucího výroby** zajišťujícím výrobu samotnou a technologické normy či sklady

K jednatelům firmy patří Ing. Jaroslav Drozd a Zdeněk Šimčík.

Valná hromada se skládá z:

- Ing. Jaroslav Drozd (25% podíl)
- Zdeněk Šimčík (25% podíl)
- František Kolařík (25% podíl)
- Jaroslav Slezák a Otakar Slezák (společný obchodní podíl 25 %)

9.3 Současná vize, strategie a cíle společnosti

Cílem společnosti je zajištění spokojenosti zákazníka a maximální kvality při výrobě individuální i sériové produkce tak, aby se podnik neustále adaptoval na vývojem měnícím se trhu a za pomoci vyvážené finanční politiky a zkvalitňovaného kolektivu zaměstnanců byl v souladu s existujícím potenciálem zajištěn jeho perspektivní vývoj.

Mezi základní principy vedení firmy patří:

- kvalita práce, základní přístup ke každé činnosti
- plnění požadavku zákazníků
- partnerské vztahy s dodavateli a odběrateli, základ vzájemně výhodné spolupráce
- trvalá prosperita firmy, záruka sociálních jistot spolupracovníků
- pozitivní prostředí a podmínky k osobnímu rozvoji, základ dobrého vztahu k firmě

- ekonomická a ekologická sounáležitost firmy a regionu
- adaptace na harmonizované normy evropského práva ve výrobě, prodeji a ŽP

9.4 Politika jakosti

Kovonax spol. s.r.o. chce být moderní prosperující společností s pevným postavením na tuzemském i zahraničním trhu zejména v oblasti výroby kovového nábytku, povrchových úprav kovů a kovodělné činnosti. Společnost realizuje výrobky na základě vlastního návrhu, vývoje a technické dokumentace.

Uplatňuje a udržuje systém managementu jakosti ve shodě s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2009, ČSN EN ISO 13485:2003 a neustále zlepšuje jeho efektivnost. Od důsledného aplikování zásad managementu jakosti všemi zaměstnanci společnosti očekává prospěch v různých formách - výrazné uspokojení potřeb zákazníků, stabilní postavení na domácím a zahraničním trhu, zvyšování obratu, snižování provozních nákladů, zvyšování produktivity práce, zvyšování způsobilosti a výkonnosti zaměstnanců včetně jejich spokojenosti a zvýšení účinnosti řízení.

Vrcholové vedení firmy v souladu s ČSN EN ISO 9001:2009, a ČSN EN ISO 13485:2003, příručkou jakosti a ostatními dokumentovanými postupy stanovilo pro období: 2009-2012 tuto politiku jakosti:

Spokojenost zákazníka je prvořadým předpokladem rozvoje společnosti. Firma je rozhodnuta s předstihem splňovat maximální počet přání a potřeb zákazníka, což je základním předpokladem vítězství společnosti před konkurencí. Stále více vedle ceny bude rozhodovat kvalita provedené práce. Z tohoto důvodu se rozhodli budovat systém jakosti, který bude pouze začátkem cesty k neustálému zlepšování. Kvalita provedených prací je podmíněna kvalitním vybavením, proto jsou připraveni i nadále rozšiřovat, doplňovat a modernizovat pracovní vybavení tak, aby pracovníci měli k dispozici prostředky k co nejlepšímu zhotovení díla. Nermalou pozornost věnují vzdělávání a školení pracovníků, především v oblastech jakosti a nových trendů v oblasti výroby.

9.5 Marketing firmy

Pro propagaci jsou využívány reklamní spoty v různých rozhlasových stanicích, propagační DVD a CD, inzerce v odborném tisku, periodikách i různé formy oslovení konečných spotřebitelů a obchodních organizací pomocí individuálně i hromadně

rozesílaných nabídkových letáků. Významným propagačním nástrojem jsou vlastní internetové stránky a jejich průběžná aktualizace zahrnující i speciální nabídky. Veletrhy a výstavy byly v minulosti důležitým propagačním kanálem, ale momentálně je tento zvyk na ústupu.

Roční tržby představují hodnotu přibližně 30 mil. Kč. Vývoz činí přibližně 25% a mezi rozhodující země patří Slovensko, Švédsko, Rakousko, Polsko, Bělorusko a Maďarsko.

9.5.1 Produkty

V závodě v Bystřici pod Hostýnem se vyrábí kovový nábytek, který svou konstrukcí a funkcí je vhodný především pro tyto účely:

- **Kanceláře** (židle kovové klasické, židle otočné, stoly, křesla s plynovými pery)
- **Školská zařízení** (školní židle pro žáky a předškolní zařízení, stoly pro žáky do učeben, počítačové stolky pro počítačové učebny, otočné židle a křesla do sboroven a kanceláří, věšáky na šaty)
- **Ordinace lékařů, čekárny a nemocnice** (otočné židle, křesla a stoly pro ordinace, otočné židle pro zubní lékaře, rentgenové sedačky, židle a speciální lavice do čekáren, věšáky na šaty)
- **Společenské místnosti a sály** (kovové židle umožňující stopovatelnost, kovové židle s prvky pro spojování do řad, kovové stoly pro kavárny a sály, kovové stoly se sklápěcí podnoží, televizní a konferenční stolky)
- **Speciální nábytek pro hotely a prodejny** (stojany na odložení oděvů, stojany na šaty pro prodejny a obchodní domy, stojany na kufry)
- **Zakázková výroba do zahraničí** (kovový nábytek, kovové podnože chromované, kovové podnože lakované, kovové podnože surové)
- **Nábytek pro nemocniční zařízení** (postele pro nemocnice, matrace do postelí, zábrany k postelím, vzpřimovací hrazdy, infusní stojany pojízdné a pevné, servírovací stolky, převážecí vozíky)

9.5.2 Realizace tuzemského prodeje

Tuzemský prodej je realizován prostřednictvím:

- **obchodních zástupců**, zabývajících se prodejem nábytku, s nimiž jsou uzavírány podrobné smlouvy o obchodním zastoupení firmy Kovonax spol. s r.o. Bystřice pod Hostýnem na trhu s nábytkem
- **stálých velkoodběratelů** nakupujících za výrobní ceny na základě ročních kupních smluv zahrnujících podmínku nadlimitního obratu stanoveného pro dané období
- **obchodních organizací, právnických i fyzických osob** realizujících nákup nábytku za účelem jeho dalšího prodeje
- **maloobchodního prodeje** v podnikových prodejnách společnosti Kovonax spol. s.r.o. všem ostatním subjektům pro jejich vlastní potřebu a užití

9.5.3 Vztah k životnímu prostředí

Podnik dodržuje veškeré platné normy v oblasti životního prostředí a jednotlivé odpovědnosti jsou zakotveny v PŘ č. 4/99. Dle inspekce, kterou provedla Česká inspekce životního prostředí, oblastní inspektorát Olomouc, na dodržování zákona č. 125/1997 Sb. nevykazuje podnik při své obsahové náplni v celém procesu nákupu, výroby a prodeje závady ani negativní vlivy produkčního procesu na životní prostředí.

9.5.4 Vývojové záměry

Mezi základní vývojové záměry patří:

- Extrapolace trendu
- Systémová opatření iniciovaná vedením společnosti k racionalizaci výroby.
- Struktura a reálnost tržeb
- Systém prověřování solventnosti odběratelů a podrobného sledování platební kázně stálých odběratelů je důležitou zárukou stabilního cash flow.

Předpoklad dostání tržeb zajišťujícím rozšířenou reprodukci je dáno těmito faktory:

- dodržení podílu prodeje kovového nábytku prostřednictvím vlastní prodejny
- zvýšení odbytu do východních zemí mimo Evropskou unii, kde je docilováno výhodnějších cenových relací

- systém smluvní obchodní spolupráce se stabilními obchodními partnery a poskytování cenových výhod zajišťuje určitý stabilní podíl pravidelných odběratelů mezi prodejci nábytku a jejich okruhu zákazníků

Předpoklad naplnění uvedených záměrů vyplývá z výsledků propočtů i analýz ekonomického prostředí a z oborových předpokladů vyplývá reálná návratnost poskytnutých investičních zdrojů.

9.6 Analýza firmy

Tato analýza umožní firmě identifikovat, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami prostředí.

9.6.1 SWOT analýza

Pomocí této metody může firma přesně identifikovat její silné a slabé stránky, či její příležitosti a hrozby.

Tabulka 1 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Vztahy se zákazníkem Schopnost reagovat na poptávku Pružnost a přizpůsobivost Znalost konkurence Český výrobce s vysokou kvalitou Šíře sortimentu Výrobní kapacita Úroveň komunikace s odběrateli Kvalifikace pracovníků Plnění termínů Technické vybavení	Cenová konkurence schopnost Vysoké skladové zásoby Vysoké náklady na jednotku produkce Motivace pracovníků Vysoká konkurence v oboru Finanční nestabilita
Příležitosti	Hrozby
Nové možnosti spolupráce Nalezení nových tržních segmentů Nový směr kooperací Navazování nových kontaktů	Silná konkurence v odvětví Ekonomický útlum Dodavatelé Rizika na straně odběratelů v souvislosti s jejich platební neschopností. Zvyšování cen energií Kursový vývoj

9.6.2 Porterův model

Porterův model se skládá z pěti základních konkurenčních sil, a to konkurentů, odběratelů, dodavatelů, substitutů a nově vstupujících firem na trh.

- **Konkurence** určuje konkurenční tlaky a rivalitu na trhu. Konkurence v odvětví nábytkářského průmyslu je velmi vysoká. Hlavními konkurenty jsou výrobci z Polska, Itálie, Turecka a z Číny. Pro firmu Kovonax spol. s r.o. jsou hrozbou především ceny jejich výrobků.
- **Odběratelé** mohou způsobovat ztrátu potencionálních zisků. Hlavními zákazníky jsou velkoodběratelé, kteří odebírají velké množství výrobků.
- **Dodavatelé** mají v oboru kovového nábytku velkou váhu, neboť základem pro výrobu je hutní materiál. Prodej hutního materiálu na českém trhu ovládá malý počet výrobců, kteří mají jen malou konkurenci. Přejít k novému dodavateli, i když má zajímavé ceny, je velmi náročné, protože cena dopravy, která se váže na dodávku materiálu je velmi vysoká.
- **Substitutem** kovového chromovaného nábytku je povrchová úprava dokončená práškovým vypalovacím lakem. (lepší cenová dostupnost)
- **Nově vstupující firmy** představují hrozbu, jak svou velikostí, tak i množstvím kapitálu. Kovonax spol. s r.o. se zabývá hlavně výrobou chromovaného nábytku. Vstup do tohoto oboru je velmi náročný. Výhodu, kterou firma má je vlastní technologie pro galvanickou povrchovou úpravu. Investice do této technologie je velmi vysoká. Další výhodou je dlouholetá zkušenost s povrchovou úpravou a vytíženost tohoto provozu, která je výsledkem dlouhodobého působení na trhu.

10 VELKÁ BRITÁNIE

Oficiální název teritoria je Spojené království Velké Británie a Severního Irska. Tato země je ostrov, rozkládající se na 243 799 kilometrech čtverečných. Hlavním městem je Londýn, který je také kulturním a podnikatelským centrem země. Úředními jazyky jsou Angličtina a Velština. V některých částech Skotska se vedle angličtiny používá také *gaelština*, ale není úředním jazykem. Z ostatních jazyků se používají mateřské jazyky různých etnických skupin, které jsou součástí tamějších tradic a kultury. Peněžní jednotkou je libra. Z celkového počtu 61 383 000 obyvatel je zde 74,1% ekonomicky činných. Ke dni 10. 3. 2011 je kurz libry vůči české koruně 28,270. [13] a [14]



Obrázek 3 Národnostní složení Velké Británie [13]

10.1 Ekonomická charakteristika země

Velká Británie je v současnosti šestou největší ekonomikou světa, jak dle nominální hodnoty HDP, tak i podle přepočtu na paritu kupní síly. Británie byla mezi prvními zeměmi zasaženými finanční krizí. Díky preventivním krokům britské vlády se podařilo poměrně rychle zastavit hrozící vlnu nedůvěry v bankovní systém země, která by mohla mít fatální následky pro celou ekonomiku. [15]

Británie má tradičně velmi silnou vědecko-výzkumnou základnu. Celá země spoléhá na své globální vazby z minulosti a na výhody v rámci svého specifického členství v EU. Sází také na své přední globální postavení ve vývoji a výrobě environmentálních

technologií a je protagonistou boje proti klimatické změně a ochrany životního prostředí. Tradičním motorem ekonomiky je setrvalý příliv levné pracovní síly ze všech koutů světa.

Tabulka 2 Makroekonomické ukazatele za rok 2008 a 2009 [15]

Rok	2008	2009
HDP - meziroční změna (%)	0,7	-4,9
Hodnota HDP (mld. GBP)	1.448	1.396
Platební bilance (mld. GBP)	-22,0	-18,4
Bilance běžného účtu (% HDP)	-1,5	-1,3
Roční míra inflace (%)	3,1	3,0
Míra nezaměstnanosti (%)	6,0	7,8
Čistý dluh veřejného sektoru (% HDP)	47,5	60,3

10.2 Finanční a daňový sektor

Fiskální (rozpočtový rok) probíhá v UK od 1. dubna do 31. března. Bilance rozpočtu veřejného sektoru vykazuje nepřetržitý deficit od finančního roku 2002/2003. Rozpočet na finanční rok 2010/2011 byl sestaven se schodkem 149 miliard GBP. [16]

Tabulka 3 Státní rozpočet pro roky 2008, 2009, 2010 a 2011[16]

Finanční rok	2008/2009	2009/2010	2010/2011
Příjmy (mld. GBP)	547,7	496	548
Výdaje (mld. GBP)	583,3	671	697
Saldo (mld. GBP)	-35,6	-175	-149

Zatímco s rozpočtovým deficitem by se měla britská ekonomika vyrovnat do roku 2015, snížit vládní dluh potrvá mnohem déle. Britská vláda počítá rokem 2030.

Bankovní systém země vytváří 3,5 % HDP. Zaměstnává 470 000 lidí a má třetí největší depozita na světě. Centrální banka je druhou nejstarší emisní bankou. Jejím úkolem je

stanovovat výši úrokových sazeb a ovlivňovat tak směnný kurs libry. V čele stojí guvernér volený na 5 let.

UK je dlouhodobě kapitálově soběstačná země a vůči zahraničním subjektům není zadlužena. UK naopak patří ke světovým věřitelům a je členem Pařížského klubu věřitelů.

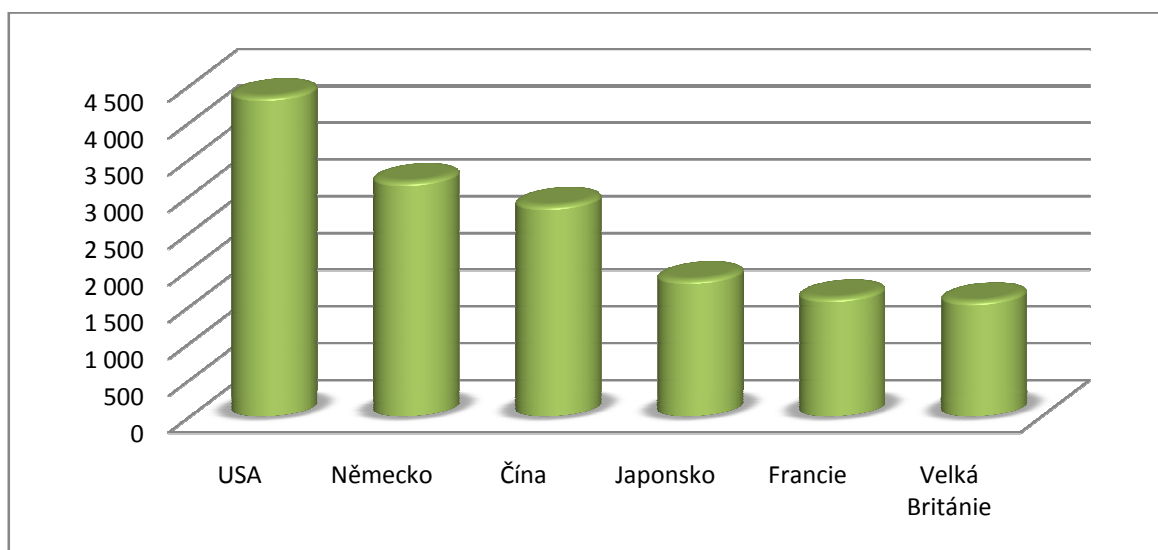
Tabulka 4 Daňový systém země [16]

Sazba daně	Roční příjem
10%	0 - 2.230 GBP
20%	2.231 - 37.400 GBP
40%	nad 37.400 GBP

V tabulce uvedené daňové sazby platí pro Velkou Británii (tj. Anglie, Wales a Skotsko). V Severním Irsku existují některé výjimky, zejména u obecních daní. Osoby samostatně výdělečně činné a partneři ve firmě musí podat daňové přiznání za uplynulý finanční rok, a to papírově, nejpozději do 30. září nebo do 31. ledna elektronicky. [16]

10.3 Zahraniční obchod země

Velká Británie je zemí s šestým největším zahraničním obchodem na světě. Ve vývozu služeb je UK dokonce na druhém místě, hned za Spojenými státy. Vývoz je tudíž pro britskou ekonomiku životně důležitý.



Obrázek 4 Obchod se zbožím a službami [17]

Vývoz zboží a služeb v roce 2009 činil 387 mld. GBP a meziročně poklesl o 8,2%. Dovoz zboží a služeb dosáhl hodnoty 420 mld. GBP a meziročně poklesl o 8,8%. [16]

Hlavním obchodním partnerem Velké Británie v roce 2009 byly země EU, na něž připadlo hodnotově 51% exportu a 52% importu britského zboží. Zhruba dvě třetiny britského exportu směřují do zemí eurozóny a Spojených Států Amerických. K největším obchodním partnerům patřily USA, Německo, Nizozemsko, Francie, Irsko a Čína. (tabulka 5 a 6)

Tabulka 5 Hlavní britské importní trhy v roce 2009 (v mld. GBP) [17]

Pozice	Země	Import
1.	Německo	39 131
2.	USA	28 451
3.	Čína	22 840
4.	Nizozemsko	21 201
5.	Francie	20 227
23.	Česká republika	3 325

Tabulka 6 Hlavní britské exportní trhy v roce 2009 (v mld. GBP) [17]

Pozice	Země	Export
1.	USA	33 531
2.	Německo	24 760
3.	Francie	17 871
4.	Nizozemsko	17 379
5.	Irsko	15 295
30.	Česká republika	1 396

Jako členská země Evropské unie je Velká Británie součástí jednotného celního území EU, kde platí společný celní sazebník, jednotná klasifikace zboží, atd. Obchod mezi členskými zeměmi unie je intrakomunitární obchod. Ten nepodléhá celnímu dohledu a mezi

členskými státy nejsou celní hranice. Ve vzájemném obchodu se neuplatňují žádná cla ani množstevní omezení. Dovozece však platí HDP a u vybraných položek (alkohol, cigarety, pohonné hmoty, aj.) spotřební daň. Vývozci a dovozci mají povinnost vyplňovat statistické formuláře pro sledování intrakomunitárního obchodu. [17]

10.4 Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR

Česká republika patří mezi obchodní partnery Velké Británie. Ekonomické vztahy mezi ČR a UK se realizují na základě následujících smluv:

- Smlouva o zamezení dvojímu zdanění u daně z příjmu a z kapitálových zisků
- Dohoda o vzájemné podpoře a ochraně investic
- Smlouva mezi členskými státy EU a ČR o přistoupení k EU

Tabulka 7 Bilance vzájemné obchodní výměny v letech 2009 a 2010 [18]

Rok	2009	2010
Vývoz (mld. Kč)	105,6	68,8
Dovoz (mld. Kč)	43,4	26,5
Obrat (mld. Kč)	149,0	95,3
Bilance (mld. Kč)	62,2	42,3

Mezi největší vývozy České republiky do UK patří silniční vozidla, kancelářské stroje a zařízení k automatickému zpracování dat, zařízení pro telekomunikace a pro záznam a reprodukci zvuku, elektrická zařízení, přístroje a spotřebiče nebo stroje a zařízení všeobecně užívané v průmyslu. Celková hodnota vývozu ke dni 14. Března 2011 činila 104,91 mld. Kč.

Na druhou stranu největší dovozy z Velké Británie do České republiky jsou léčiva a farmaceutické výrobky, elektrická zařízení, přístroje a spotřebiče, silniční vozidla, elektrický proud a kovové výrobky. Hodnota dovozu ke dni 14. Března 2011 činila 43,03 mld. Kč.

K největším vývozcům, kteří vyvázejí své výrobky do Velké Británie:

- ŠkodaAuto Mladá Boleslav

- TPCA Kolín
- Panasonic AVC Networks Czech Plzeň
- LinetŽelevčice
- Barum Continental Otrokovice, atd.

Mezi největší dovozce z UK řadíme:

- GlaxoSmithKlinePrahaAstra
- Ford Motor Company
- Andrew Telecommunications Plzeň
- Phoenix-Zeppelin Modletice
- Procter & Gamble Materials Management Czech Republic Rakovník, atd. [18]

10.5 Kulturní aspekty osobní komunikace

Ve Velké Británii je královna milována a respektována, má své místo jak v politickém, tak i v ekonomickém systému země. Anglickou povahu poznamenalo hned několik skutečností. Těmi nejzávažnějšími byly teroristické útoky irské skupiny IRA na civilisty. I přes tuto skutečnost nedocházelo ze strany Britů k žádným nesnášenlivostem vůči Irům. Některé kulturní dimenze Britů jsou totožné. Základ této kultury můžeme najít v historickém vývoji a v míšení kultur více národů.

Pro Velkou Británii je typická velká míra individualismu, což můžeme sledovat na touze každého Brita vlastnit svůj vlastní, i když třeba malý, dům. Jsou zde uznávány hodnoty soutěživosti a touhy se prosadit a něco dokázat, přehnaně se nezatěžovat formálními předpisy. Tyto skutečnosti ukazují na nízkou hodnotu vyhýbání se nejistotě. Také hodnota vzdálenosti mocenských pozic je podprůměrná, ale naopak míra maskulinity je vysoce nadprůměrná. [12, s. 216]

V závislosti na výše uvedených datech vyplývá, že lidé ve Velké Británii jsou sebevědomí, mají rádi pořádek, respektují zákon, ale nejsou ovlivňováni formálními předpisy až tak, jako například podnikatelé a obchodníci v Německu. Vyzdvihnout by se dala jejich houževnatost a trpělivost za každé situace. Na první pohled se může zdát, že Váš anglický obchodní partner je chladný a nedostupný, ve většině případů se však jedná o počáteční ostych a nervozitu. Jednají s Vámi na rovinu, protože se snaží vyhnout pozdějším konfliktům či sporům.

Pokud firma chce proniknout na tento zahraniční trh, je nezbytné, aby si zajistila kladné reference ze stran důvěryhodné osoby (společnosti). Tím si pootevře dvířka vstupu a učiní tak první krok k úspěšnému vývozu do Velké Británie. Při sjednávání schůzek je třeba dbát na přesné specifikování času a místa a následném dodržení těchto podmínek. Jakékoli porušení může znamenat nebezpečí zdání nekorektnosti či nedostatku zájmu a úcty. Součástí spolupráce jsou i dárky, které s sebou přinášíme na smluvenou schůzku. V UK je to považováno za běžnou praxi. Avšak pozor při výběru dárku, je třeba trefit se nejen do vkusu, ale musíme dbát i na hodnotu daru. Dárek nízké hodnoty ukazuje na neúctu a naopak přemrštěná hodnota může znamenat úplatek.

Jako každá jiná země je i UK charakteristická svými podnikatelskými zvyky. Například pouhé podání ruky o Vás může vypovědět mnohé. Stejně tak i fyzický kontakt nebo humor. Britové upřednostňují suchý, inteligentní humor. Často se rádi vyjadřují pomocí frází.

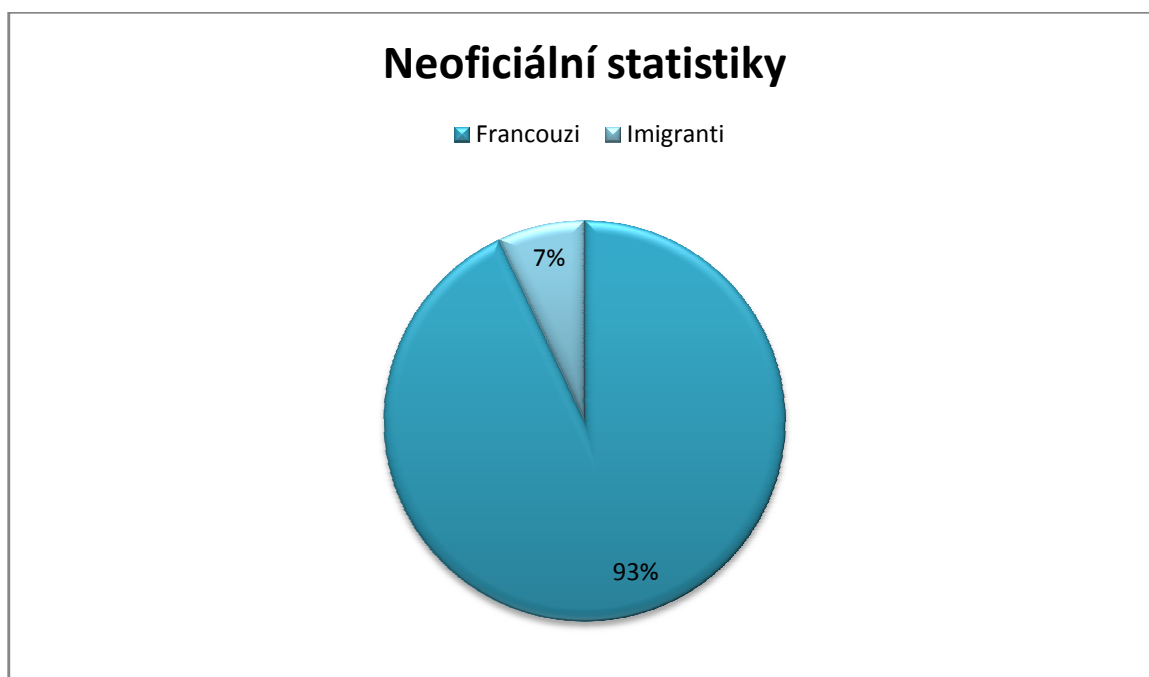
Spolupráce s Brity bývá povětšinou krátkodobá, delším obchodům se vyhýbají. Jednání v anglickém jazyce berou jako samozřejmost, proto je nutné věnovat tomuto jazyku dostatečnou pozornost. To že si až tak nepotrpí na formality, platí i u užívání akademických titulů. Je třeba se připravit na hláskování svého jména.

Správné oblečení je běžně vyžadovaným faktem. Ženy nosí kostýmky a muži nikdy nejednají se svými partnery jinak než oblečení do kvalitních obleků. Formální oblečení se vyžaduje u pracovních obědů, ale také u typického anglického čaje o páté. [12, s. 221]

11 FRANCIE

Francouzská republika se rozkládá na 551 602 kilometrech čtverečných. Se zámořskými částmi pak Francie měří 675 417 kilometrů čtverečných. V této přímořské zemi k 1. Lednu 2010 žilo 64,7 milionů obyvatel. Podle statistik Eurostatu bylo ekonomicky aktivních v předloňském roce 28 458 tisíc Francouzů. Úředním jazykem je francouzština. Hlavním městem je Paříž. Peněžní jednotkou je Euro. [19]

Oficiálně se statistiky národnostního složení nesledují. Odhaduje se však, že na území Francie žije 4,9 milionů imigrantů. Celkově imigranti představují zhruba 7% obyvatelstva. Asi 12 milionů osob pochází z poměrně nedávné imigrace. Téměř každý pátý Francouz tak má zahraniční předky.



Obrázek 5 Neoficiální statistiky národnostního složení [19]

11.1 Ekonomická charakteristika země

Francie je čtvrtá největší západní industrializovaná ekonomika. Má značné zemědělské prostředky, velkou průmyslovou základnu a vysoce kvalifikovanou pracovní sílu. Vytvářet nová pracovní místa a redukovat vysokou míru nezaměstnanosti byla a i dnes je pro Francouzce nejvyšší prioritou.

Roku 2008 na Francii stejně jako na ostatní státy dolehla hospodářská krize. Vládní podpůrný plán se nezaměřil na masivní podporu poptávky, ale na investice a inovace.

Součástí vládních opatření bylo například osvobození z daně z hmotného investičního majetku, nebo zrušení profesní daně. V roce 2009 výdaje státního rozpočtu na protikrizová opatření rostly a v roce 2010 se měly stabilizovat, což se povedlo přibližně z padesáti procent. Celkově Francie na protikrizový plán uvolnila v roce 2009 - 2010 zhruba 45 mld. Eur. [20]

Francie je, co do obchodování, druhou největší velmocí v západní Evropě. Své podnikání vystavěla na slibně se vyvíjejícím obchodu s telekomunikacemi, vzdušném prostoru a obchodem v sektoru zbraní.

Tabulka 8 Vybrané makroekonomické ukazatele za roky 2008 a 2009 [20]

Rok	2008	2009
HDP Francie (M EUR v běžných cenách)	1948511.0	1907145.0
růst HDP (%)	0,4	-2,25
Inflace (%)	3,2	0,1
Nezaměstnanost (%)	7,4	9,1
Veřejný dluh (%HDP)	67,4	77,4

11.2 Finanční a daňový sektor

Francouzskou ústřední bankou je Banque de France, která provádí také dohled nad úvěrovou politikou obchodních bank. Významná část jejích pravomocí však již přešla na Centrální evropskou banku.

Nejdůležitější obchodní banky s hustou sítí poboček po celé zemi jsou BNP Paribas, CréditAgricol, SociétésGénérale, Natixis a CIC. Velké francouzské banky nezůstaly ušetřeny dopadů krize. Zpočátku to přitom vypadalo, že ztráty nebudou příliš výrazné. Avšak nejistota objevující se během roku 2008 přiměla vládu k tvorbě opatření ke stabilizaci a konsolidaci finančního sektoru.

1. ledna 2010 byla zahájena reforma profesní daně, která byla nahrazena ekonomickou teritoriální kvótou (CET). CET je progresivní daň vytvořena na základě obratu podniků (CFE) a skládá se z pozemkového poplatku podniků a poplatku z přidané hodnoty podniků

(CVAE). V rámci CVAE je dále zavedeno paušální zdanění obchodních sítí. Rozdíl oproti profesní dani spočívá v tom, že CET daní zejména přidanou hodnotu podniků a snižuje tak jejich daňové zatížení. [21]

Tabulka 9 Aktuální daňové tarify [21]

Daňový základ aktuální	Daňová sazba aktuální
pod 5 875 eur	0%
5 876 - 11 720 eur	5,5%
11 721 - 26 030 eur	14%
26 031 - 69 783 eur	30%
nad 69 783 eur	40%

11.3 Zahraniční obchod země

Francouzská obchodní bilance je od roku 2003 deficitní. Tradičně nejvíce ji zatěžují platby za energetické zdroje. Největšími vývozními položkami jsou letadla a satelity. Vývoz nejrapidněji poklesl u farmaceutických výrobků, naopak dovoz je nejnižší u automobilů a meziproduktů. Francie vyváží do zemí, které nemají silný hospodářský růst. Naopak nenabízí své zboží v zemích, které se řadí mezi tahouny světové poptávky.

Tabulka 10 Obchodní bilance za léta 2007, 2008 a 2009 [22]

Rok	2007	2008	2009
Export (EUR)	406 403	417 491	346 003
Import (EUR)	448 776	473 409	389 489
Saldo (EUR)	-42 373	-55 918	-43 486

Od 1. května 2004 se ČR stala součástí Jednotného vnitřního trhu EU a obchodování s Francií se zjednodušilo. K tomuto datu se zrušili i celní kontroly pohybu zboží přes vnitřní hranici a s tím spojená cla a poplatky. [22]

Hospodářská krize zapříčinila výrazný pokles zahraniční výměny. Kromě farmaceutických výrobků poklesl dovoz i vývoz u všech výrobků, nejvíce u automobilů a meziproductů. Dynamické zůstávají pouze vývozy na Blízký a Střední Východ.

K největším vývozcům, kteří vyváží své výrobky do Francie, patří:

- Asus Chzech, Ostrava
- Karosa, Vysoké Mýto
- Barum Continental Otrokovice, atd.

Mezi největší dovozce z Francie řadíme:

- Arvinmeritor, Liberec
- Citroen ČR, Praha 8
- Karosa, Vysoké Mýto [23]

11.4 Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR

Francie patří k obchodním partnerům České republiky, proto musejí existovat dokumenty, jejichž úkolem je zajišťovat hladký průběh obchodní spolupráce. K hlavním patří:

- Smlouva o přistoupení mezi EU 15 a ČR
- Dohoda o zamezení dvojího zdanění
- Dohoda o podpoře a ochraně investic mezi ČSFR a Francií [23]

Česká republika stejně jako ostatní členské státy dobrovolně předala část svých kompetencí EU. Evropské právo, primární, sekundární i jurisdikce Evropského soudního dvora, má přednost před národním právem tam, kde to stanoví zakládací smlouvy EU.

Tabulka 11 Bilance vzájemné obchodní výměny v letech 2008 a 2009 [23]

Rok	2008	2009
Vývoz (EUR)	5 432 346	4 569 031
Dovoz (EUR)	3 944 724	2 928 128
Obrat (EUR)	9 377 070	7 497 159
Bilance (EUR)	1 487 622	1 640 903

Francouzská republika patří mezi nejvýznamnější obchodní partnery České republiky. Český export do Francie se od roku 1993 do roku 2008 zvýšil ve vyjádření v eurech 21,5 krát. Dovoz z Francie 9,2 krát a obrat vzájemného obchodu 13,7 krát. Francie je tak z velkých zemí EU naším obchodním partnerem, se kterým se vzájemný obchod od roku 1993 rozvíjel nejrychleji. [23]

11.5 Kulturní aspekty osobní komunikace

Jestliže se podnik rozhodne vyvážet na francouzský trh, měl by počítat s tím, že ve Francii dlouhodobě působí místní, zahraniční i nadnárodní společnosti, které již zde mají vybudované postavení a své teritorium si velice tvrdě brání. Uspěť znamená být připraven k dlouhým osobním jednáním, k překonávání náročné administrativy i prvků ochránářství.

Přestože je francouzský trh trhem západoevropským, tedy nasyceným téměř ve všech směrech, mají české firmy šanci se zde prosadit. Je však třeba nesázet pouze na nižší cenu výroby a zaměřit se i další aspekty, které Francouzům dokážou, jakým pozitivním vývojem české firmy za poslední léta prošly.

Jakmile firma naváže kontakty na francouzském trhu a je jednou dosaženo dohody, přistupují Francouzi ke smluvním závazkům obvykle seriózně. Je však dobré, když je dohoda co nejprecizněji zachycena písemně, protože jinak mají francouzští partneři tendenci vracet se k bodům, které pod záminkou perfekcionismu zkouší přizpůsobit.

Francouzští partneři mívají zálibu v dlouhých sezeních u slavnostní tabule (u jídla tráví velkou část jednání). Večeře mívají privátní (exkluzivní charakter). Pracovní snídaně jsou běžnou součástí kalendáře. Konzumace alkoholu je nežádoucí, Francouzi popíjejí jen se svými dobrými přáteli, nikoli s obchodními partnery.

Veškeré odkazy na angličtinu, na USA či na anglosaskou tradici mohou působit rušivým dojmem. Na jednání obvykle přicházejí dobře připraveni, s patřičným množstvím podkladů a logickými argumenty. V jejich vystupování se zpravidla projevuje, že jsou již od střední školy pečlivě připravováni na precizně strukturované diskuse na nejrůznější témata. Formální dokonalost mnohdy zastíní obsahovou průměrnost.

Ve společenské konverzaci neexistují žádné výrazné preference či tabu. Rozhovor je možné vést na různá běžná témata (velká záliba je v kultuře). Nedoporučuje se ale pouštět do témat příliš osobních. Náboženství konkrétně je vnímáno jako velmi privátní téma. I věřící lidé reagují na otázky tohoto typu nevstřícně. Délku zdvořilostní konverzace je

vhodné ponechat na partnerovi. Je třeba být připraven na to, že Vám Váš francouzský partner skočí do řeči, nebo za Vás dokončí myšlenkový pochod. [12, s. 226]

Francouzi mají vyvinutý smysl pro slovo (projevy a slavnostní přípitky jsou nedílnou součástí každého jednání). Pečlivě pak jmenují všechny funkce přítomných, a to i opakovaně. Očekává se, že na projevy či přípitky se odpovídá. Francouzi mají smysl pro humor, ale jejich záliba v rafinovanosti a kultuře je ve veřejném prostoru cítit ještě výrazněji. S ohledem na tradiční zdvořilost proto není příliš žádoucí začít s vtipkováním a neformálním vyjadřováním dříve, než se obchodní partneři poznají blíže.

Francouzská společnost je společností s dlouhými a bohatými demokratickými tradicemi. Nepotrpí si proto příliš na používání akademických titulů. Jinak ji však stále oslňují osobnosti se vznešeným původem. Obvykle zde vystačíte s oslovením Monsieur, Madame a Mademoiselle (pane, paní, slečno).

Velkou sílu mají veřejné funkce (ministři, starostové, parlamentáři mají nárok na to být oslovováni doživotně svou nejvyšší funkcí).

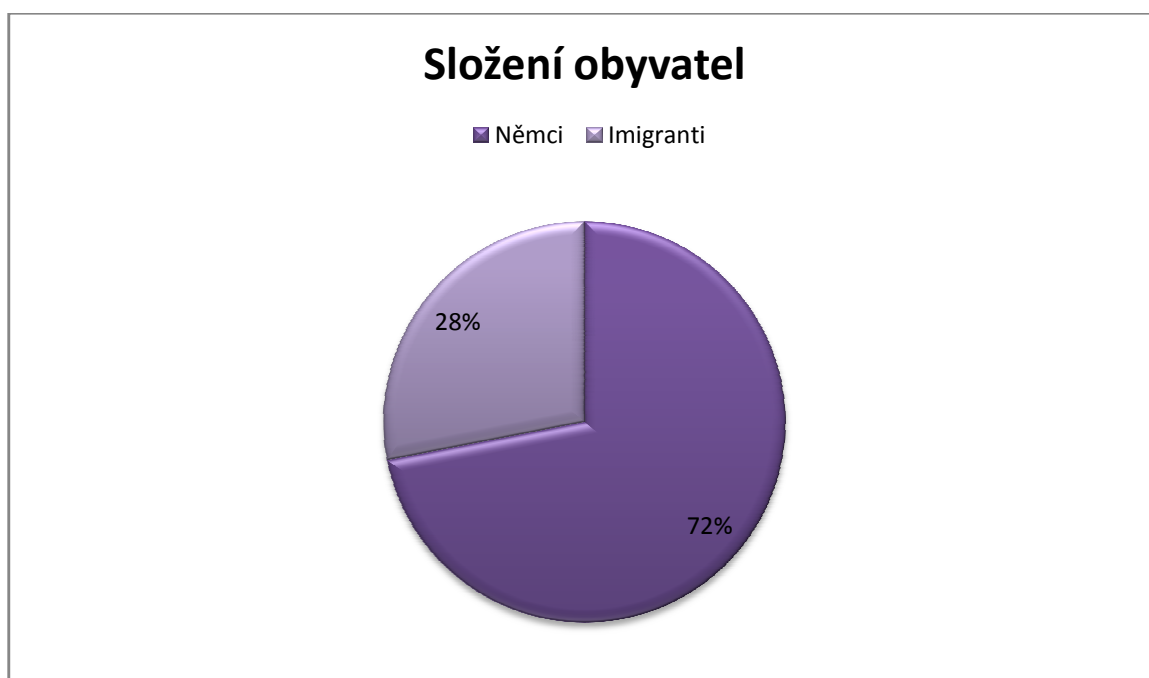
Titul Docteur je ve Francii výhradně určen pro oslovení lékaře, advokát má nárok na oslovení Maitre (Mistře), ingénieur je zde spíše povolání a nikoli titul. Akademické tituly se uvádějí prakticky výhradně písemně v akademických tiscích. Tykání či oslovování křestním jménem přichází v úvahu obvykle až po navázání osobního kontaktu.

Osm tipů jak uspět na francouzském trhu:

- Připravte si reprezentativní dokumentaci, nejlépe ve francouzštině
- Při prvním kontaktu neposílejte e-mail ani fax, raději zatelefonujte, Francouzi preferují osobní kontakt
- Pokud neovládáte francouzštinu, vezměte si raději pro první jednání tlumočnicka
- Naučte se alespoň několik slov ve francouzštině
- Schůzku si domluvte dopředu, přijďte na ni včas, ale ne dříve
- Vyjadřujte se strukturovaně, jasně argumentujte a navrhujte řešení
- Prokazujte svému partnerovi respekt, ale nenechte se zatlačit do kouta
- Buďte trpěliví a vytrvalí, na reakci francouzské strany se čeká velmi dlouho [19]

12 NĚMECKO

Oficiální název tohoto teritoria je Spolková republika Německo (SRN). Spolková proto, že se skládá z šestnácti spolkových zemí. Mezi tyto země patří například Hesensko, Dolní Sasko, Bavorsko, nebo Braniborsko. Tato země se rozkládá na 357 020,22 kilometrech čtverečných. SRN je země s více úředními jazyky, patří mezi ně němčina, lokálně dánština, fríština a lužická srbština. Hlavním městem je Berlín. Od 1. 3. 2002 platí v Německu pouze Euro, jiné peněžní jednotky se oficiálně nepoužívají. Dle údajů z roku 2009 žije v Německu 82 329 758 obyvatel. Ekonomicky aktivního obyvatelstva bylo v roce 2009 v Německu přes 41 miliónů. [24]



Obrázek 6 Národnostní složení Německa [24]

12.1 Ekonomická charakteristika země

Německá ekonomika je největší ekonomikou v Evropě a čtvrtou největší na světě. Tato země patří k světově nejrozvinutějším a technologicky vyspělým hospodářstvím, což je důležitý předpoklad pro dobrou pozici na mezinárodním trhu zboží a služeb.

Stejně jako celý svět i Spolkovou republiku Německo zasáhla ekonomická krize. V roce 2008 byla německá ekonomika poznamenána zejména ve své druhé polovině, což se nepříznivě projevilo nejen na hospodářských výsledcích za celý rok, ale též předurčilo hospodářskou situaci v roce 2009. Krize způsobila největší evropské ekonomice značné problémy.

Důsledkům krize čelila německá vláda vyhlášením konjunkturálního programu, který měl „napumpovat“ potřebné peníze. Program počítal s mnohým opatřeními, mezi které patřili investice do budoucnosti z veřejných rozpočtů, nebo rozšíření exportního financování. [25]

Tabulka 12 Makroekonomické ukazatele za rok 2008 a 2009 [25]

Rok	2008	2009
HDP (%)	1,3	-4,7
Míra inflace (%)	2,6	0,4
Míra nezaměstnanosti (%)	8,7	8,2

V roce 2009 se snížil počet výdělečně činných osob o 0,7%. Situace na pracovním trhu by se postupně měla zlepšit. Prognózy pro letošní rok uvádějí míru nezaměstnanosti 7%. [25]

12.2 Finanční a daňový systém

Systém veřejných rozpočtů je jednou částí finančního systému. Skládá se ze spolkového rozpočtu (jinak řečeno státního rozpočtu), rozpočtů jednotlivých spolkových zemí a rozpočtů obcí.

Tabulka 13 Soustava veřejných rozpočtů za rok 2008 [26]

	Spolek	Země	Obce
Příjmy (mld. EUR)	292,0	278,8	176,9
Výdaje (mld. EUR)	303,8	278,0	169,0
Saldo (mld. EUR)	-11,8	+0,8	+7,9

Tabulka 14 Soustava veřejných rozpočtů za rok 2009 [26]

	Spolek	Země	Obce
Příjmy (mld. EUR)	282,6	269,9	171,7
Výdaje (mld. EUR)	317,1	295,0	178,6
Saldo (mld. EUR)	-34,5	-25,1	-6,9

Součástí státního rozpočtu je i zadluženost státu. Celkové zadlužení veřejných rozpočtů se v letech 1998–2002 pohybovalo kolem 1150 až 1250 mld. Euro. V roce 2009 se podíl zadluženosti na HDP zvýšil na 73,5%. Vzhledem k opatřením Spolkové vlády v roce 2008 a současnému hospodářskému vývoji je možno očekávat v roce 2010 a 2011 obrat tohoto nepříznivého trendu posledních dvou let a v delším časovém horizontu postupné přibližování maastrichtskému kritériu zadluženosti. [26]

Bankovní systém Spolkové republiky Německo se vyznačuje zejména universálností úvěrových ústavů (obchodních bank). Většina bankovních institutů provádí všechny myslitelné bankovní obchody pod jednou střechou. Centrální bankou je Deutsche Bundesbank, která tuto činnost vykonává za přispění svých 16 zemských poboček v jednotlivých spolkových zemích.

Daňový systém Německa je složitý a vybírané daně na krytí veřejných výdajů se dělí na tyto tři úrovně (spolkové daně, zemské daně a obecní daně a přírážky). Výnos z některých daní se určitým procentem pak ještě přerozděluje mezi tyto skupiny. [26]

12.3 Zahraniční obchod země

Zahraniční obchod patří spolu se zahraničními investicemi k nejdůležitějším předpokladům hospodářského růstu, zaměstnanosti a ekonomické prosperity Německa. Každé třetí vydělané Euro má svůj původ v zahraničí, každé páté pracovní místo je závislé na prosazení německých produktů a služeb v zahraničí.

Od roku 2003 patří Německo k největším světovým vývozcům zboží a služeb. Překonalo USA i Japonsko, i když jej v posledních letech začíná překonávat Čína, která se v roce 2009 stala světovou exportní jedničkou. Výraznou dlouhodobou tendencí německého zahraničního obchodu jsou dovozy dílů, finální montáž produktů v SRN a následný export. V důsledku celosvětové krize se německý export v roce 2009 propadl o 18,4% a dovoz poklesl o 17,2%, při zachování kladné obchodní bilance ve výši 136,1 mld. Euro. Německo ztratilo v roce 2009 postavení exportního šampióna a přenechalo toto místo Číně. [27]

V roce 2011 očekává Spolkový svaz velkoobchodu, zahraničního obchodu a služeb silné oživení německého exportu. Předkrizová úroveň exportu z roku 2008 by dle této prognózy měla být překonána v průběhu 2. pololetí 2011.

Tabulka 15 Obchodní bilance za roky 2007, 2008 a 2009 [26]

Rok	2007	2008	2009
Export (mld. EUR)	969,1	984,1	803,2
Import (mld. EUR)	770,4	805,8	667,1
Saldo (mld. EUR)	198,8	176,2	136,1

Teritoriální skladba německého zahraničního obchodu v roce 2009 nevykázala zásadní změny oproti předchozím letům. Hlavními obchodními partnery ve vývozu i dovozu byly opět členské státy EU. Jejich podíl na německých exportech představoval 63% a u importů to bylo přes 64%.

Tabulka 16 Hlavní německé importní trhy v roce 2009 (v mil. EUR) [27]

Pozice	Země	Import
1.	Nizozemsko	72,0
2.	Francie	66,7
3.	Čína	59,4
4.	USA	46,0
11.	Česká republika	28,3

Tabulka 17 Hlavní německé exportní trhy v roce 2009 (v mil. EUR) [27]

Pozice	Země	Export
1.	Francie	96,9
2.	USA	71,5
3.	Velká Británie	66,8
4.	Nizozemsko	65,6
13.	Česká republika	27,8

S ohledem na vyspělost německé ekonomiky převažuje ve vývozu SRN dlouhodobě s podílem kolem 85% a více export hotové produkce, kolem 5% představují polotovary, zhruba 1% představuje vývoz surovin. Nejdůležitější německou vývozní položkou byly v roce 2009 stroje, automobily a chemické výrobky. Nejdůležitějšími dovozními položkami byly přístroje na zpracování dat a elektrické přístroje, automobily, ropa a plyn.

Německé teritorium patří do celního území Evropské unie. Otevřením evropského jednotného vnitřního trhu v lednu 1993 odpadly celní kontroly na vnitřních hranicích Evropské unie. Ve vnitřním styku zemí EU se nevybírají cla. Přístupem ČR a dalších zemí k EU jde od 1. května 2004 nadále i pro naši zemi ve vzájemném obchodním styku se SRN o intrakomunitární obchod a vzájemné dodávky proto nepodléhají celní kontrole, ani z nich nejsou vybírány celní dávky. [27]

12.4 Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR

Obchodní spolupráce mezi Německem a Českou republikou je součástí zahraničního obchodu obou zemí. Německo zůstává našim nejvýznamnějším obchodním partnerem. Úpravu obchodních vztahů řeší kromě dvoustranných smluv a i celá řada multilaterálních dohod, z nichž nejvýznamnější dosud byla Evropská dohoda zakládající přidružení mezi Českou republikou na straně jedné a Evropskými společenstvími a jejich členskými státy na straně druhé.

Mezi nejvýznamnější dvoustranné dohody ekonomického charakteru patří:

- Dohoda mezi ČSFR a SRN o podpoře a vzájemné ochraně investic
- Dohoda o zamezení dvojího zdanění v oboru daní z příjmu a z majetku [28]

Tabulka 18 Bilance vzájemné obchodní výměny v letech 2009 a 2010 [28]

Rok	2009	2010
Vývoz (mld. Kč)	346,5	380,0
Dovoz (mld. Kč)	253,6	290,4
Obrat (mld. Kč)	600,1	670,4
Bilance (mld. Kč)	92,9	89,6

V roce 2010 obchodní výměna začala opětovně růst. Vývoz do Německa za 1. polovinu 2010 dosáhl 380 mld. Kč a dovoz z Německa 290,4 mld. Kč. Oproti minulému roku došlo k růstu jak na straně exportu, tak na straně importu. Komoditní struktura vzájemné obchodní výměny mezi ČR a Německem představují převážně stroje a automobily.

12.5 Kulturní aspekty osobní komunikace

Německo a Česká republika jsou historicky propleteni. O vlivu německé kultury na tu českou není třeba se ani zmiňovat. Existuje mnoho spisovatelů, malířů či hudebníků německého původu, kteří mají české kořeny. Můžeme jmenovat například J. W. Goethe, Franze Kafku nebo malíře Hanse von Aachena. Avšak není to jen kultura, co nás s touto zemí spojuje. Naše národy jsou spojeny i emigrací. Před fašismem odešlo z Německa téměř 30 tisíc politických emigrantů a 250 tisíc Židů. Mnoho z nich si našlo nový domov v tehdejší Československu.

O Němcích je třeba vědět, že jejich úroveň vyhybání se nejistotě je poměrně vysoká, to způsobuje snahu dosáhnout optimálního stavu. Německá obliba v zákonech, předpisech, normách a organizačních strukturách je již světoznámá. Tamější podnikatelé se vyžívají v preciznosti, přesnosti a detailech. Což je podloženo jasným stanovením jasných hranic soukromého života a toho pracovního. [12, s. 209]

Do minuty dodržují pracovní dobu a svou práci s sebou domů berou jen zřídkakdy. Struktura pracovní kariéry je většinou dlouhodobě plánovaná, proto má velkou váhu kolegalita v kombinaci se silnou nechtí k nonkonformním osobnostem. Racionalita podložená objektivními informacemi a argumenty je pro ně přirozená a vyžadovaná. Jejich vysoká hodnota individualismu a nízká hodnota indexu mocenských pozic se projevují tolerancí názorů jiných a možnosti vyjádření vlastního názoru. Čas a dodržování termínů je pravidlo jedna. Pracovat v přesně stanovených intervalech dodržování termínů umožňuje fungování organizace a systému. [12, s. 210]

Při navazování společenských a obchodních kontaktů můžete zpočátku narazit na škrobenost a formálnost, zvláště když podle zdání svých německých partnerů nějak vybočíte z řady. Stačí, když špatně zaparkujete své auto nebo si při formální schůzi svléknete sako (dohlížet na chování svých bližních považují Němci za svou povinnost).

Velká důležitost je v Německu přikládána i oblékání. U mužů se vyžaduje tmavý oblek a u žen kostýmek. Jestliže chceme, aby nás německý partner bral vážně a jako sobě rovného musíme dbát na čistotu a upravenost jak oblečení tak i například vlasů nebo nehtů.

Jestliže firma plánuje oslovit německého partnera, měla by dbát na důkladnou přípravu podkladů. První kontakt bývá ze zásady písemný. Jednání bývá zahájeno velmi krátkým společenským rozhovorem. Při komunikaci si Němci udržují značný vzdálenostní odstup. Tomu také odpovídá zařazení kanceláří (rozmístění nábytku). Užívá se oslovení pane, paní či slečno. Nežádoucí je pokřikování či přílišná gestikulace. Jestliže má německý partner akademický titul je neodpuštělné, pokud ho zapomeneme užít. Vykání je běžnou praxí jak mezi kolegy, tak i mezi obchodními partnery. Při vyjednávání je dobré držet se jasných faktů a informací. [12, s. 211]

Zapadnout do soukolí je pro německého podnikatele ctnost, vystupovat z řady je naopak přestupek. Oblíbeným rčením je: "Pořádek musí být." Nezbytné jsou dobré způsoby a zdvořilost. Časté je rovněž podávání ruky, a to včetně mohutného potřesení rukou, nejen při prvním kontaktu, ale i před delším odloučením, či jako projev přátelství. Co se týče přátelství, tak jím zrovna nehýří a své potencionální přátele dlouho prověřují.

13 VSTUP NA ZAHRANIČNÍ TRHY

Firma Kovonax spol. s.r.o. úspěšně vyvází například do Polska, Rakouska, Švédka, Ruska nebo na Slovensko. Má tedy jisté zkušenosti s těmi správnými metodami a postupy, jak se na zahraničních trzích uchytit a prosperovat. Členové vedení jsou schopni odhadnout možný potenciál jiných zahraničních trhů, jako jsou trhy právě Velké Británie, Francie a Německa. Průnik na nové trhy by pro organizaci znamenal rozšíření výroby, zajištění si lepšího postavení na evropských nábytkářských trzích, posílení image této české firmy vyrábějící kovový nábytek a získání nových zákazníků.

Před samotnými vstupy na trhy Velké Británie, Francie a Německa je třeba učinit několik základních rozhodnutí a zajistit si dostatečné množství informací a podkladů, nutných pro co možná nejméně problémové průniky do daných zemí. K nutným informacím patří základní povědomí o zemi, ať už se jedná o ekonomickou situaci, či kulturní aspekty osobní komunikace. Je důležité, aby charakter výrobku odpovídal segmentační skupině potencionálního trhu. Jestliže takováto skupina na trhu, kde chce firma vyvážet, neexistuje, je pro ni prakticky nesmyslné pokoušet se o vývoz. Dalším krokem je zmapování tamějších konkurenčních firem a stanovení nejlepší možné cesty, jak těmto podnikům čelit. V neposlední řadě organizace musí učinit rozhodnutí týkající se metod mezinárodního marketingového výzkumu či forem vstupu na zahraniční trhy.

13.1 Charakteristika výrobků firmy Kovonax

Firma Kovonax spol. s.r.o. produkuje nábytek jak pro trh tuzemský, tak i zahraniční. Zaměřuje se na sedací nábytek, stoly a příslušenství, vyrábí nábytek pro zdravotnictví (postele), pracovní a laboratorní židle, školní (židle, stoly, lavice), „retro“ i vojenský nábytek (postele, lehátka, nosítka) a věnuje se také zakázkové výrobě (kovovýroba, chromování, práškování, broušení). Předností všech výrobků je bezpečná a praktická konstrukce, spolehlivost, kvalita zpracování, jednoduchá manipulace a snadná údržba. Speciální určení pro školy či nemocnice ostatně vyžaduje především bezpečnost a odolnost výrobků. Například pracovní plochy stolů, židle i lavice mají povrch odolný proti oděru a poškrábání, nebo zaoblené hrany.

Mezi produkty vhodné pro export do Velké Británie by mohl patřit sedací nábytek, stoly a židle, či skořepinové židle a stoly. A to protože na anglickém trhu nepůsobí přílišné množství firem, které by se specializovaly na výrobu kovového nábytku.

Francii jakožto zemi labužníků a jedinců, kteří touží po stylových věcech, chce firma Kovonax spol. s.r.o. oslovit nábytkem „design.“ Tento nábytek představuje moderní styl a tvar nábytku. Dobrou ukázkou je design židle „NOVA“ s pochromovaným povrchem a čalouněným sedadlem a opěrkou.

Pro německý trh by podnik mohl vyvážet nábytek pro zdravotnictví a sedací nábytek. Němci jsou detailisti a mají rádi přesnost a řád. Zdravotní nábytek, například zubařské vyšetřovací křeslo je skvělou ukázkou preciznosti, kvality a moderní skladby, co se týče materiálu a konstrukce samotné. Sedací nábytek by tamější klientelu mohl zaujmout nejen kvalitou, ale i cenou, neboť fundované vedení firmy Kovonax spol. s.r.o. si uvědomuje silnou konkurenci na tomto trhu a je připraveno konečnou cenu poupravit dle cen konkurenčních.

Součástí exportu je identifikace možných potencionálních klientů (segmentačních skupin):

- **výrobní organizace**, které svůj sortiment doplňují o výrobky firmy Kovonax spol. s.r.o. (případně odebírají kovové kostry výrobků a dílce pro vlastní kompletaci a prodej)
- **obchodní organizace**, které neodebírají celý sortiment, ale specializují se na určitý obor, jako jsou dodávky pro zdravotnictví, školství, sociální ústavy, dodávky kancelářského nábytku při vybavování bank, pojišťoven, hotelů a úřadů
- část odběratelů může představovat **galvanická povrchová úprava a zakázky nachromování výrobků** pro jiné výrobce rovněž směřující z převážné části na export, nebo zvyšující se podíl produkce dílců, koster a sestav vyráběných dle dokumentace a požadavku zákazníka

13.2 Dostupné zdroje

Dosavadní spolupráce se zahraničními firmami a obchodními partnery je studnicí informací použitelných při vývozu do jiných zemí. Vedení podniku má díky této spolupráci představu o výši nutných výdajů, či o jednání zahraničních obchodních zástupců. Dále si je organizace vědoma krizových míst a situací a může se tak vyvarovat špatných postupů, které byly v minulosti pro podnik problémové. Dřívější spolupráce může také sloužit jako zdroj kladných referencí, které mohou být silným kladným faktorem pro potencionální spotřebitele. Kovonax spol. s.r.o. dříve spolupracovala s agenturou Czechtrade, nicméně v současnosti se tato spolupráce nezdá být nadále pro

firmu výhodná, proto ji vedení společnosti nahradilo možnými dotacemi a pomocí od ministerstva průmyslu a obchodu.

13.3 Zahraniční firmy vyrábějící kovový nábytek

Organizace, která se snaží uspět na zahraničním trhu, by neměla zapomínat na hrozbu ze strany tamějších konkurentů. Je nezbytné shromáždit co možná nejvíce informací o konkurenčních podnicích a snažit se jim konkurovat, ať už kvalitou tak cenou. V níže uvedené tabulce uvádím firmy z Velké Británie, Francie a Německa, které produkují kovový nábytek (kancelářský, nemocniční, školní a nábytek do domácnosti).

Tabulka 19 Konkurenční firmy

Země	Konkurenční firmy
Velká Británie	Hawk furniture Limited Bisley Office Furniture Jenx Ltd.
Francie	Sail Design/Compigne AHF. Les ateliers du haut Forez Ateliers de Villeaen use
Německo	BEMEFA Metallmöbel GmbH C+P Stahlmöbel GmbH + co. Kg Dipl.-ing. Heinz Meyer Stahlmöbel

13.4 Formy vstupu na zahraniční trhy

Volba formy vstupu na zahraniční trh je klíčovým bodem. Rozhodnutí může znamenat neúspěch na daném trhu a vysoké náklady, které se firmě nemusí vrátit.

Existují tři základní druhy forem vstupu:

- Obchodní metody
- Kapitálově nenáročné vstupy
- Kapitálově náročné vstupy

Obchodní metody představují tradiční a zřejmě nejjednodušší formu vstupu na zahraniční trhy. Obchodní metody jsou realizovány na základě smluvních vztahů s obchodními partnery (prostředníky, výhradními prodejci, obchodními zástupci, komisionáři, mandatáři a dalšími subjekty).

Kapitálově nenáročné vstupy využívají firmy v případech, kdy se rozhodnou, že nebudou v zahraničí investovat, ale přesto chtějí v rámci rozvoje mezinárodních podnikatelských aktivit zvýraznit přítomnost svých výrobků či služeb na cílovém trhu jiným způsobem než vývozními operacemi. Nejužívanějšími formami vstupu na zahraniční trh tohoto typu jsou licence, franchising, smlouvy o řízení, zušlechťovací operace a mezinárodní výrobní koncepce.

Kapitálově náročné vstupy jsou charakteristické zejména pro velké firmy. Základními formami vstupu jsou portfoliové a přímé investice. Rozhodování o kapitálovém vstupu na zahraniční trh ovlivňuje řada faktorů. Mezi ty hlavní patří faktory marketingové, obchodněpolitické a nákladové.

Pro potřeby firmy Kovonax spol. s.r.o., jestliže vezmeme v úvahu charakter výrobku, zahraniční konkurenci a dostupné zdroje firmy, je nejschůdnější volbou forma obchodních metod. Díky spolupráci převážně se Slovenskem má organizace kladné zkušenosti s touto metodou, přesněji s obchodním zástupcem. Podnik zaměstnává jistý počet obchodních zástupců z různých zemí. S některými z nich spolupracuje dlouhodobě a vyplácí jim danou měsíční provizi, jako je například obchodní zástupce ze Slovenska a naopak s jinými spolupracuje jednorázově a vyplácí jim provizi odpovídající uzavřenému obchodu.

Druhou možností, kterou bych, na základě shromážděných informací, doporučila, je metoda prostřednických vztahů. Tato forma vstupu je charakteristika pro malé a střední podniky, které chtějí vyvážit a ne budovat speciální oddělení a obchodní zázemí v dané zemi. Znamená spolupráci firmy Kovonax spol. s.r.o. s jinou (zpravidla větší) firmou, která nakoupené produkty bude prodávat dalším spotřebitelům.

Další možnosti by mohla být propagace na zahraničních veletrzích a oslovit tak potenciálního zákazníka. Firma dříve veletrhy navštěvovala, nicméně v současnosti je návštěvnost v kontrastu s náklady těchto akcí nízká a představuje nevratnou investici. Avšak do budoucna by se o této cestě dalo opětovně uvažovat.

14 NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA

Shrnutí nákladů a rizik před vstupem na zahraniční trhy může pomoci při ujasnění problémových situací a jak se jim vyhnout. Může znamenat poslední bod, kdy se firma rozhodne přehodnotit výzkum a přepracovat svá dosavadní rozhodnutí.

14.1 Nákladová analýza

Obchodní metody patří k těm méně nákladným vstupům na zahraniční trhy, přesto je třeba počítat s jistými výdaji, které bude muset firma vynaložit. Náklady, se kterými by měla firma počítat, představují finanční prostředky na provize, reklamu a veletrhy a výstavy.

Hlavním z nákladů jsou provize obchodních zástupců a firem, které s podnikem spolupracují. Provize může být vyplácena jednorázově jako odměna za uzavření dané kontrakce, nebo může představovat měsíční plat při dlouhodobé spolupráci. Měsíční spolupráce a tedy i vyplácení provize si podnik může dovolit jen u prověřených obchodních zástupců a důvěryhodných firem, se kterými již v minulosti spolupracoval.

Dále je nutné počítat s výdaji na tisk propagačních katalogů a výrobu vzorníků používaných materiálů, kterými by měla firma své partnery zásobovat. V dnešní internetové době jsou jak katalog výrobků, tak i používaných materiálů vyvěšeny na webových stránkách organizace, nicméně knižní ukázka výrobků a látek či syntetických kůží je součástí obchodní strategie firmy a ukázkou jisté tradice. Pro potencionálního zákazníka představuje možnost „osahat“ si druhy látek, a to může být silnějším stimulem, než vybírat barvu a druh látky (či jiného materiálu) z počítačových obrazovek, kde se mohou zdát poněkud zkreslené oproti skutečnému vzhledu.

Výstavy a veletrhy jsou jednou z finančně nejnáročnějších cest, jak propagovat firmu a její produkty. Před samotnou účastí na veletrzích je nutno učinit mnohá rozhodnutí. Mezi ty hlavní patří výběr vhodného místa, zvolení strategie propagování, či příprava vhodných doplňků. Frekventovaná místa ve veletržních halách jsou cenově nákladná, krom pronajmutí plochy samotné je třeba počítat i s náklady na propagační materiály, občerstvení, mzdu zaměstnanců, atd. Účast na výstavě, je náročná nejen finančně, ale také co do přípravy a průběhu. Volba vhodného zaměstnance je klíčová, musí to být člověk, který si dokáže poradit s jakýmkoli druhem návštěvníka, bude důstojně reprezentovat společnost a bude připraven kvalifikovaně odpovídat na možné dotazy návštěvníků.

Číselné předpoklady, ze kterých by firma Kovonax spol. s.r.o. při vstupu na zahraniční trh mohla vycházet, uvádím v následující tabulce. Velikost provize je uvedena za zprostředkování jedné obchodní transakce. Položka reklama inzerce představuje tisk katalogů a vzorníků spolu s poskytnutím ukázkových produktů firmy a propagačních letáků. Veletrh představuje náklady na účast spolu s pronájmem výstavního místa, mzdu zaměstnance, náklady na propagační materiály a občerstvení. Dané částky jsou orientační.

Tabulka 20 Náklady vstupu na zahraniční trhy

Doporučení	Náklady	Náklady celkem
Obchodní zástupce (provize)	28 000 Kč	28 000 Kč
Prostřednické vztahy (provize)	28 000 Kč	28 000 Kč
Reklama a inzerce		
- Katalogy	4 000 Kč	
- Vzorníky	4 000 Kč	
- Reklamní letáky	2 500 Kč	
- Inzerce	3 000 Kč	
- Propagační výrobky	30 000 Kč	43 500 Kč
Veletrh		
- Pronájem plochy	100 000 Kč	
- Mzda zaměstnance	4 000 Kč	
- Propagační materiály	2 500 Kč	
- Občerstvení	10 000 Kč	
- Dopravní náklady	4 000 Kč	120 500 Kč
Náklady celkem		220 000 Kč

14.2 Riziková analýza

Rizika jsou nedílnou součástí každodenního života jakékoli firmy, není tomu jinak ani u exportu. Touha rozšířit svou působnost i na zahraniční trhy s sebou nese mnohá rizika. Mezi hlavní patří rizika tržní, komerční, přepravní, nebo kurzové. Organizace by si měla

ujasnit vážné důsledky zmíněných rizik a učinit patřičné kroky, aby se jim úspěšně vyhnula. Jakékoli riziko představuje zbrzdění či úplně zastavení vstupu na zahraniční trhy.

Tržní rizika představují nebezpečí, že firma nedosáhne požadovaného výsledku a naopak utrpí ztrátu. Chránit se před tímto rizikem je možno prováděním důsledného výzkumu trhu, věnování pozornosti inovacím a nových technologií, či v racionálním myšlení a reagováním na potřeby a přání spotřebitelů.

Mezi **komerční rizika** řadíme situace, kdy partner jakýmkoli způsobem porušil, nebo nedodržel obchodního závazku. Pro firmu to může znamenat ohrožení vstupu na trh, a proto je třeba spatřovat možnosti ochrany proti těmto situacím v zásadním prověřování potencionálních partnerů a v následné dlouholeté spolupráci založené na vzájemné důvěře.

Přepravní rizika jsou nedílnou součástí vývozu na zahraniční trhy. V průběhu přepravy zboží může dojít k mnoha nehodám. Během cesty se může náklad například poškodit, nebo ztratit. Náklady z takovýchto nehod ihned přecházejí na subjekt, který v tu chvíli nesl riziko spojené s dopravou zboží z bodu A do bodu B. Úspěšnému vyhýbání se odpovědnosti nad škodami, které jsme nezpůsobili, lze předejít jasným vymezením místa, kde přechází riziko z jednoho partnera na druhého (stanovení dodacích parit).

Kurzové rozdíly vyplívají z různého vývoje kurzů měn. Praktiky to znamená, že při nepříznivém měnovém kurzu se náklady pro vyvážející firmu mohou prodražit víc jak jindy. Fungující ochranou je pečlivé sledování a následné předpokládání pohybu kurzů.

Za použití obchodních metod (obchodních zástupců a prostřednických firem) při průniku na trhy Velké Británie, Německa a Francie může nastat riziko spolupráce s nesolidním partnerem nebo firmou, která nedostojí svých závazků. Obchodní zástupce také může firmě doporučit obchodní transakci, která se v blízké budoucnosti ukáže nevýhodná nebo dokonce ztrátová. Obranu můžeme spatřovat ve výběru správných partnerů a sepsáním oboustranně výhodné smlouvy.

Účast na veletrzích je nesmírně riziková záležitost. Podnik nemá jistotu, že se mu značné vynaložené náklady vrátí. Je třeba brát v potaz rizika poškození dobrého jména nekompetentním zástupcem firmy, či ztráty potencionálních zákazníků. Slibnou ochranou je věnování dostatečné pozornosti výběru vhodného veletrhu, výstavního místa, přípravě a volbě zaměstnance, nebo výzkumu trhu a potřeb potencionálních návštěvníků veletrhu.

ZÁVĚR

Rozhodnutí vyvážet na zahraniční trhy je pro každý podnik zásadní krok, který by si organizace měla dobře rozmyslet. Nejedná se o projekt, který si může vedení podniku dovolit podcenit. Jde o složitý proces, který si vyžaduje jak čas, tak i finanční prostředky.

Obchodování se zahraničními partnery je přitažlivá možnost, jak posílit image a prestiž podniku a třeba i rozšířit výrobu. Pro firmu však vstup na zahraniční trh může znamenat také ztrátu a v nejhorším případě i zánik, proto je nutné se důsledně připravit a zvážit všechny výhody a nevýhody tohoto zásadního kroku.

Hlavním cílem mé bakalářské práce bylo vypracovat návrh vstupu firmy Kovonax spol. s.r.o. na zahraniční trhy Velké Británie, Francie a Německa. Podnik se zabývá výrobou kovového nábytku. Zaměřuje se na sedací nábytek, stoly a příslušenství, nábytek pro zdravotnictví, pracovní a laboratorní židle, školní, „retro“ i vojenský nábytek a věnuje se také zakázkové výrobě (kovovýroba, chromování, práškování, broušení).

Součástí mé bakalářské práce byla, krom rešerše odborné literatury vztahující se k danému tématu, i charakteristika firmy Kovonax spol. s.r.o. Jako součást této charakteristiky jsem vypracovala také SWOT analýzu, která popisuje silné a slabé stránky firmy a její hrozby a příležitosti. Z analýzy je viditelná převaha silných stránek nad slabými. K hlavním silným stránkám patří schopnost reagovat na poptávku, kvalifikace pracovníků, plnění termínů a vysoká úroveň technické vybavenosti. Hlavní slabou stránkou firmy jsou vysoké náklady na jednotku produkce.

Dalším nutným bodem bylo zmapování daných zemí, ať už se jednalo o jejich ekonomickou situaci, finanční a daňový systém, zahraniční obchod, obchodní a ekonomická spolupráce mezi Českou republikou a Velkou Británií, Francií a Německem, nebo kulturní aspekty osobní komunikace. Kulturní aspekty osobní komunikace jsou základním kamenem spolupráce se zahraničními partnery, je nezbytné znát obchodní zvyklosti a návyky běžné v daných zemích.

Jak už jsem se zmínila, pro potřeby mé bakalářské práce jsem si stanovila jasný cíl, a to zpracovat návrh možných průniků na zahraniční trhy. Vzhledem k nashromážděným informacím, které jsem postupně zpracovávala částečně v teoretické, ale hlavně v praktické části práce, považuji za nejlepší následující tyto postupy:

- Pro **vývoz do Velké Británie** jsem navrhla využít obchodních zástupců, neboť se spoluprací s nimi má firma již jisté zkušenosti. Cílovým segmentem by měli být spotřebitelé, kteří se zajímají o zahraniční sedací nábytek či skořepinové židle s jistou tradicí a kvalitou. Domnívám se, že cenovou strategii, kterou by měl podnik pro průnik na tomto trhu uplatnit, je strategie omezování konkurence. Aspoň ze začátku je to jistě správná volba. Jestliže se po čase ukáže, že je Kovonax spol. s.r.o. schopen se na trhu udržet může vedení firmy uvažovat o jiné cenové strategii.
- Proniknout na **francouzský trh** bude obtížné, nicméně se svými „design“ a „retro“ výrobky by mohla organizace oslovit tamější segmentační skupinu, která se zajímá o nový styl a neotřelost, ale také kvalitu a značku. Jak jsem se výše v práci již zmínila, Francouzi sebe sami považují za labužníky a to nejen v jídle, proto si firma Kovonax spol. s.r.o. může při vstupu na tento tržní segment dovolit využít strategii prestižní ceny, která ideálně podtrhne jedinečnost vyváženého nábytku. Ze seskupených informací vyplývá, že nejschůdnější formou vstupu na zahraniční trh se jeví též obchodní zástupce, ale špatnou volbou by nemusela být spolupráce s tamější firmou, která by dále nabízela produkty firmy. Pro Kovonax spol. s.r.o. by to mohlo znamenat získání cenných kontaktů, kterou jsou ve Francii velmi důležité.
- **Německo** představuje ideální prostor pro vývoz zdravotnického či školního nábytku. V Německu hraje velkou roli kvalita, preciznost ruku v ruce s užitečností. Zdravotní nábytek organizace Kovonax spol. s.r.o. je kvalitně na velmi vysoké úrovni. Firma se může chlubit referencemi známých nemocnic, např. z Bratislavy. Krom tohoto nábytku by se zde dalo zaměřit na segmentační skupinu domácností a pokusit se uspět s prodejem sedacího nábytku. Díky relativně krátké vzdálenosti Německa od České republiky se nabízí spolupráce s místním obchodním zástupcem a to, po prověření, i na delší dobu. Avšak využití prostřednických vztahů je také možné.

Vstup na zahraniční trhy zmíněných zemí pro firmu Kovonax spol. s.r.o. znamená nutné podstupování rizika. Avšak v souvislosti s předešlými zkušenostmi se zahraničním obchodem a silnými stránkami, které uvádím ve SWOT analýze, by firma mohla proniknout na dané trhy a vytvořit si zde stabilní pozice české firmy poskytující nejen kvalitní, ale i cenově dostupný kovový nábytek.

RESUMÉ

The decision to export to foreign markets is an important move. It is not a project that company can afford to underestimate. Access to foreign markets is a complex process that requires enough time and money.

Dealing with foreign partners is an attractive way to enhance the company image and prestige and even expand production. For the company, however, enter the foreign market may also mean a loss, in the worst case of the disappearance, so it is necessary to prepare thoroughly and consider all the pros and cons of this major step.

The main aim of my thesis was to develop a access proposal for Kovonax al. Ltd. to the markets of United Kingdom, France and Germany. The company is engaged in the manufacture of metal furniture. It focuses on seating furniture, tables and accessories, furniture for healthcare, laboratory work and chair, school, a "retro" furniture and military, working in a custom manufacturing (metal fabrication, plating, powder coating, grinding).

Part of my thesis was, apart from literature search related to the topic the characteristics of firm Kovonax al. Ltd. As part of the characteristics I have also prepared a SWOT analysis that describes the strengths and weaknesses of the company and its threats and opportunities. An analysis showing the superiority of the strengths of the weak. The main strengths include the ability to respond to demand, workers' skills, meeting deadlines and high level of technical equipment. The main weakness of the company are the high unit cost.

Another point was the necessary mapping of the country, for example economic situation, financial and tax system, foreign trade, trade and economic cooperation between the Czech Republic and Great Britain, France and Germany, or cultural aspects of personal communication. Cultural aspects of personal communication is the cornerstone of cooperation with foreign partners, it is necessary to know the habits and business practices common in the countries concerned.

As I mentioned, for the purposes of my work I have set a clear goal to develop a proposal of possible intrusions into foreign markets. Due to the accumulated information, I gradually processed partly theoretical, but also in the practical part, consider following these best practices:

- For exports to **Great Britain**, I propose to use sales agents, because the firm already has some experience with cooperation with them. The target segment should be consumers who are interested in a foreign shell seats and chairs with a certain tradition and quality. I believe that the best pricing strategy that the company can use to break into this market, is the strategy of limiting competition. At least in the beginning is definitely the right choice. If the time proves Kovonax al. Ltd. able to remain in the market can firm leaders to consider different pricing strategies.
- To penetrate **the French market** will be difficult, but their "design" and "retro" products could the organization reach the local group segmentation that is interested in the new style and originality, and also in the quality and brand. As I already mentioned, French consider themselves gourmets, not only in food, so the company Kovonax al. Ltd. may afford to use strategies prestigious award, that allows the use of prestigious awards, which highlight the uniqueness of ideally balanced furniture. The aggregated information shows that the most viable form of entry into the foreign market also appears to be the agent, but a bad choice might not be working with local firms, which would also offer products of the company. For Kovonax al. Ltd. it could mean gaining valuable contacts, which are very important in France.
- **Germany** represents an ideal platform for the export of medical and school furniture. In Germany, plays a large role a quality, a precision, and a utility. Medical furniture from Kovonax al. Ltd. Is a very high quality. The company boasts with references from known hospitals, such as hospital in Bratislava. Furthermore, Kovonax al. Ltd. could try to succeed with the seating furniture. The relatively short distance Germany and the Czech Republic offers of cooperation with local sales representative. However, the use of intermediate relations is also possible.

Access to foreign markets to said countries for the company Kovonax al. Ltd. necessarily means taking risks. However, in the context of previous experience in foreign trade and strengths, I stated in the SWOT analysis, the firm can penetrate these markets and create a stable position of Czech firms that provide not only quality but also affordable metal furniture.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [2] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. 340 s. ISBN 80-86898-48-2.
- [3] MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 2. rozšířené a přepracované vyd. Praha : Grada, 2006. 205 s. ISBN 80-247-1678-X.
- [4] KOTLER, Philip. *Marketing v otázkách a odpovědích*. 1. vyd. Brno : CPBooks, 2005. 130 s. ISBN 8025105180.
- [5] MACHKOVÁ, Hana, SATO, Alexej, ZAMYKALOVÁ, Miroslava. *Mezinárodní obchod a marketing*. 1. vyd. Praha : Grada, 2002. 266 s. ISBN 8024703645.
- [6] KOTLER, Philip, DOLANSKÝ, Václav, JURNEČKA, Stanislav. *Marketing management : 10. rozšířené vydání*. 10. rozš. vyd. Praha : Grada, 2001. 789 s. ISBN 8024700166.
- [7] STRNAD, Pavel, KRAUSOVÁ, Andrea. *Mezinárodní marketing*. Vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. 129 s. ISBN 978-80-7372-384-2.
- [8] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [9] SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vyd. Praha : C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 8071793671.
- [10] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha : GradaPublishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [11] KAŇÁKOVÁ, Eva. *Jak efektivně vést porady*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2008. 169 s. ISBN 978-80-247-1625-1.
- [12] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing pro evropský trh*. 1. vyd. Praha : Grada, 2003. 272 s. ISBN 8024704226.

- [13] *Businessinfo.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-03-10]. Velká Británie: Základní informace o teritoriu. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/velka-britanie-zakladni-informace-o-teritoriu/1/1000687/>>.
- [14] *Česká národní banka* [online]. 2011 [cit. 2011-03-10]. Kurzy devizového trhu. Dostupné z WWW: <http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/denni_kurz.jsp>.
- [15] *Businessinfo.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-03-10]. Velká Británie Velká Británie: Ekonomická charakteristika země. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/velka-britanie-ekonomicka-charakteristika-zeme/4/1000687/>>.
- [16] *Businessinfo.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-03-14]. Velká Británie: Finanční a daňový sektor. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/velka-britanie-financni-a-danovy-sektor/5/1000687/>>.
- [17] *Businessinfo.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-03-14]. Velká Británie: Zahraniční obchod země. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/velka-britanie-zahranicni-obchod-zeme/6/1000687/>>.
- [18] *Businessinfo.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-03-14]. Velká Británie: Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/velka-britanie-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr/7/1000687/>>.
- [19] *Businessinfo.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-03-14]. Francie: Základní informace o teritoriu. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/francie-zakladni-informace-o-teritoriu/1/1000421/>>.
- [20] *Businessinfo.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-03-14]. Francie: Ekonomická charakteristika země. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/francie-ekonomicka-charakteristika-zeme/4/1000421/>>.

- [21] *Businessinfo.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-03-15]. Francie: Finanční a daňový sektor. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/francie-financni-a-danovy-sektor/5/1000421/>>.
- [22] *Businessinfo.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-03-14]. Francie: Zahraniční obchod země. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/francie-zahranicni-obchod-zeme/6/1000421/>>.
- [23] *Businessinfo.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-03-16]. Francie: Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/francie-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr/7/1000421/>>.
- [24] *Businessinfo.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-03-17]. Německo: Základní informace o teritoriu. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/nemecko-zakladni-informace-o-teritoriu/1/1000636/>>.
- [25] *Businessinfo.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-03-17]. Německo: Ekonomická charakteristika země. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/nemecko-ekonomicka-charakteristika-zeme/4/1000636/>>.
- [26] *Businessinfo.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-03-17]. Německo: Finanční a daňový sektor. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/nemecko-financni-a-danovy-sektor/5/1000636/>>.
- [27] *Businessinfo.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-03-17]. Německo: Zahraniční obchod země. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/nemecko-zahranicni-obchod-zeme/6/1000636/>>.
- [28] *Businessinfo.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-03-17]. Německo: Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/nemecko-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr/7/1000636/>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Aj.	A jiné
Atd.	A tak dále
CET	Ekonomická teritoriální kvóta
CFE	Pozemkový poplatek podniků
CVAE	Poplatek z přidané hodnoty
ČR	Česká republika
ČSFR	Česká a slovenská federativní republika
EU	Evropská unie
EUR	Euro
GBP	Britská libra
HDP	Hrubý domácí produkt
IRA	Severoírská teroristická organizace
Kč	Koruna česká
Mil.	Milion
Mld.	Miliarda
Např.	Například
Sb.	Sbírka
Spol.	Společnost
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SRN	Spolková republika Německo
UK	Velká Británie
USA	Spojené státy americké
USD	Americký dolar
ŽP	Životní prostředí

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Formy vstupu na zahraniční trh.....	24
Obrázek 2 SWOT analýza	26
Obrázek 3 Národnostní složení Velké Británie [13].....	37
Obrázek 4 Obchod se zbožím a službami [17]	39
Obrázek 5 Neoficiální statistiky národnostního složení [19].....	44
Obrázek 6 Národnostní složení Německa [24]	50

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 SWOT analýza.....	35
Tabulka 2 Makroekonomické ukazatele za rok 2008 a 2009 [15].....	38
Tabulka 3 Státní rozpočet pro roky 2008, 2009, 2010 a 2011[16].....	38
Tabulka 4 Daňový systém země [16]	39
Tabulka 5 Hlavní britské importní trhy v roce 2009 (v mld. GBP) [17]	40
Tabulka 6 Hlavní britské exportní trhy v roce 2009 (v mld. GBP) [17].....	40
Tabulka 7 Bilance vzájemné obchodní výměny v letech 2009 a 2010 [18].....	41
Tabulka 8 Vybrané makroekonomické ukazatele za roky 2008 a 2009 [20]	45
Tabulka 9 Aktuální daňové tarify [21]	46
Tabulka 10 Obchodní bilance za léta 2007, 2008 a 2009 [22]	46
Tabulka 11 Bilance vzájemné obchodní výměny v letech 2008 a 2009 [23].....	47
Tabulka 12 Makroekonomické ukazatele za rok 2008 a 2009 [25].....	51
Tabulka 13 Soustava veřejných rozpočtů za rok 2008 [26].....	51
Tabulka 14 Soustava veřejných rozpočtů za rok 2009 [26].....	51
Tabulka 15 Obchodní bilance za roky 2007, 2008 a 2009 [26].....	53
Tabulka 16 Hlavní německé importní trhy v roce 2009 (v mil. EUR) [27]	53
Tabulka 17 Hlavní německé importní trhy v roce 2009 (v mil. EUR) [27]	53
Tabulka 18 Bilance vzájemné obchodní výměny v letech 2009 a 2010 [28].....	54
Tabulka 19 Konkurenční firmy.....	59
Tabulka 20 Náklady vstupu na zahraniční trhy	62

SEZNAM PŘÍLOH

- P I CQS certifikát
- P II Organizační struktura
- P III Ukázka produktů firmy Kovonax spol. s.r.o.
- P IV Ukázka vzorníků

PŘÍLOHA PI: CQS CERTIFIKÁT

CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti
Pod Lisem 129, 171 02 Praha 8 - Troja
Česká republika

CQS je certifikačním orgánem, akreditovaným podle normy ČSN EN ISO/IEC 17021:2007 Českým institutem pro akreditaci, o.p.s. pod registračním číslem 3029 pro certifikaci systémů managementu kvality

CQS



CERTIFIKÁT

číslo: CQS 2283/2008

CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti
na základě kladného výsledku certifikačního auditu
prohlašuje, že systém managementu kvality

KOVONAX spol. s r.o.
Sušilova 477, 768 61 Bystřice pod Hostýnem, Česká republika

byl prověřen a sledován v souladu s požadavky

ČSN EN ISO 9001 : 2009

Tento certifikát platí pro procesy:

Vývoj, výroba a prodej kovového nábytku :
židle, křesla, stoly, věšáky a lůžka včetně příslušenství

Platnost certifikátu omezena do: 05. 12. 2011
Rozhodnutí o certifikaci: 05. 12. 2008
Datum vydání: 05. 12. 2008
Datum změny: 11. 11. 2009
Datum 2. Změny: 15. 11. 2010


Ing. Jana Olšanská
Vedoucí certifikačního orgánu



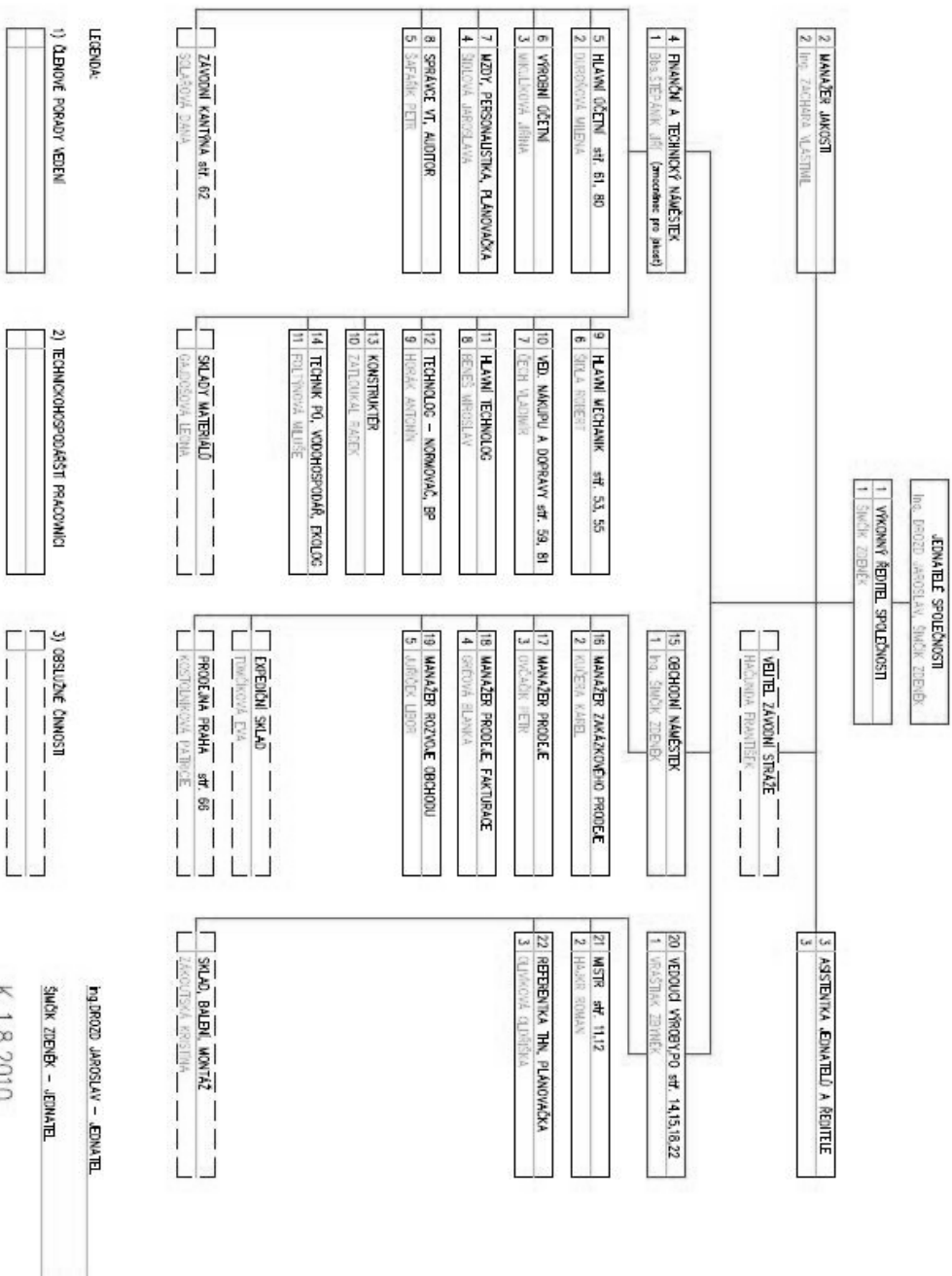
Členové CQS*:

Elektrotechnický zkušební ústav, s.p., Fyzikálně technický zkušební ústav, s.p., Institut pro testování a certifikaci, a.s., Strojírenský zkušební ústav, s.p., Technický a zkušební ústav stavební Praha, s.p., Technický a zkušební ústav stavební Praha, s.p. – odstěpný závod – ZÚLP, Textilní zkušební ústav, s.p.

* Seznam členů CQS platný v době vydání certifikátu. Aktuální seznam je k dispozici na www.cqs.cz.

PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

GRAFICKÉ SCHEMA ORGANIZAČNÍ STRUKTURY KOVONAX spol. s r.o. BYSTRICE POD HOSTYNEM



PŘÍLOHA P III: UKÁZKA PRODUKTŮ FIRMY KOVONAX



PŘÍLOHA P IV: UKÁZKA VZORNÍKŮ

