

Vstup firmy na zahraniční trh

Bakalářská práce

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Ekonomika a management mezinárodního obchodu

Autor práce:

Ondřej Jágr

Vedoucí práce:

PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.
Katedra marketingu a obchodu





Zadání bakalářské práce

Vstup firmy na zahraniční trh

Jméno a příjmení: Ondřej Jágr
Osobní číslo: E16000504
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a management mezinárodního obchodu
Zadávací katedra: Katedra marketingu a obchodu
Akademický rok: 2018/2019

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek. 2. Výběr zahraničního trhu pro novou pobočku 3. Výzkum daného trhu 4. Vstup na zahraniční trh a rizika s ním spojená 5. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

30 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

SVATOŠ, Miroslav. 2009. Zahraniční obchod: teorie a praxe. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2708-0.
MACHKOVÁ, Hana. 2015. Mezinárodní marketing. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5366-9.
MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. 2014. Mezinárodní obchodní operace. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4874-0. ALBAUM, Gerald S, Edwin DUERR a Alexander JOSIASSEN. 2016. International marketing and export management. Eighth edition. Harlow, England: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-01692-4.

Vedoucí práce:

PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.
Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání práce:

10. října 2018

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2020

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan

L.S.

doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2018

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědom toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědom následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

18. prosince 2020

Ondřej Jágr

Anotace

Bakalářská práce se zabývá vstupem podniku na mezinárodní trh a částečně mezinárodním trhem jako takovým. Definuje potenciální možnosti vstupu na zahraniční trh, včetně faktorů, analýz, rizik a dalších informací, jež jsou nezbytné k nashromáždění a které by měl podnik velmi pečlivě uvážit před začátkem podnikání v zahraničí. Pro tyto účely byla využita odborná literatura, spolupráce a konzultace se zaměstnanci společnosti Škoda Auto, a.s. V úvodu práce je definován zahraniční trh a poté teoretické postřehy spojené s variantami vstupu na něj samotný. Praktická část bakalářské práce se zabývá společností Škoda Auto, a. s. Konkrétně s určením nebo případným vyloučením zahraničního trhu, jenž jeví potenciál pro expanzi značky za hranice České republiky.

Klíčová slova

automobilový průmysl, Brazílie, mezinárodní obchod, průzkum trhu, vstup na zahraniční trh

Annotation

This bachelor thesis construes international trade and entrance of company to international market. Bachelor thesis defines the potential possibilities of entering a foreign market, including factors, analyses, risks and other data that are necessary for the collection and which the company should consider very carefully before starting a business abroad. For these purposes, was used professional literature, as well as cooperation and consultations with employees from Škoda Auto, a.s. At the beginning, the thesis defines the foreign market and then the theoretical observations associated with the variants of entering a foreign market. The practical part of the bachelor's thesis deals with the company Škoda Auto, a. s. Specifically, with the determination or possible exclusion of a foreign market, which shows the potential for the expansion of the brand beyond the borders of the Czech Republic.

Keywords

automotive industry, Brazil, international trade, market research, enter a foreign trade

Poděkování

Na prvním místě náleží poděkování mé vedoucí práce, paní PhDr. Ing. Jaroslavě Dědkové, Ph.D. za její odborné vedení, poskytnuté cenné rady, připomínky a věnovaný čas, který mi při tvorbě bakalářské práce vřele poskytla.

Velmi rád bych chtěl též poděkovat svému konzultantovi práce, panu Radkovi Sixtovi, za jeho vřelý přístup, ochotu a poskytnutí odborných postřehů. Dále bych chtěl vyjádřit svoje poděkování zaměstnancům společnosti Škoda Auto a.s., konkrétně kolegům z oddělení Nákup powertrain za jejich spolupráci a poskytnuté postřehy, které mi posloužily ke zpracování bakalářské práce.

Závěrem bych chtěl vyjádřit nemalý dík své rodině a přátelům za všestrannou pomoc, trpělivost, vstřícnost a hlavně podporu.

Obsah

Seznam grafů	13
Seznam tabulek.....	14
Seznam obrázků	15
Úvod	16
1 Mezinárodní obchod	18
2 Vnější ekonomické vztahy v ekonomice země	20
2.1 Význam zahraničního obchodu v ekonomice země	20
2.2 Postavení vnějších ekonomických vztahů v ekonomice země	21
2.3 Formy státních zásahů	21
3 Průzkum zahraničního prostředí.....	23
3.1 Teritoriální průzkum.....	24
3.2 Komoditní průzkum.....	25
3.3 Spotřebitelský průzkum	25
3.4 Průzkum konkurence	25
3.5 Průzkum cen	26
3.6 Situační analýza.....	27
4 Volba formy vstupu na zahraniční trh	29
4.1 Kapitálově nenáročné vstupy.....	29
4.1.1 Licence	29
4.1.2 Franchising	32
4.1.3 Smlouva o řízení.....	33
4.2 Kapitálové vstupy	33
5 Rizika v zahraničním podnikání.....	35
5.1 Tržní rizika	35
5.2 Teritoriální rizika	36
5.3 Měnová rizika	37

5.4	Komerční rizika	38
6	Hledání potenciálního trhu.....	40
6.1	Základní informace o Brazílii.....	42
6.2	Politika Brazílie	43
6.3	Celní systém	44
6.4	Distribuce.....	45
6.5	Automobilový trh	45
6.6	Požadavky zákazníka.....	48
6.7	Specifikace a odlišnost motorů v Brazílii.....	48
6.8	Vyhodnocení.....	49
	Závěr	51
	Seznam použité literatury.....	53

Seznam grafů

Graf 1: Pokles prodeje vozidel Škoda Auto, a. s. o 0,9 % v roce 2019	42
Graf 2: Vzkříšení automobilového trhu v roce 2020.....	46
Graf 3: Podíl jednotlivých značek na brazilském trhu	47

Seznam tabulek

Tabulka 1: PEST analýza	27
Tabulka 2: PEST analýza brazilského trhu	41
Tabulka 3: Trhy s největším prodejem automobilů značky Škoda Auto, a. s.	41
Tabulka 4: Silné vs. slabé stránky brazilského trhu	47

Seznam obrázků

Obrázek 3: Dokumentární akreditiv	39
---	----

Úvod

Obchod, tedy směna výkonu jedné strany za adekvátní protihodnotu od druhé strany, je neodmyslitelnou součástí každodenního života lidí. Od doby, kdy obchod existoval pouze pro získání životně důležitých komodit, které si dotyčná osoba nemohla nebo nebyla schopna zajistit sama, se postupně dostal na úroveň zábavy, a hlavně způsobu zbohatnutí. Základem obchodu je lidská potřeba, tedy poptávka po určitém statku nebo službě a nabídka ze strany prodejce. Dobří obchodníci musí dobře znát potřeby lidí, aby je mohli úspěšně směnou za jiné statky nebo peníze splnit a ti ještě lepší by měli mít i vlastnost vzbuzovat v lidech potřebu po svém produktu nebo službě.

Již od nedávna spolu lidé obchodovali nejen na jednom území, ale vyraželi zbohatnout prodejem i daleko za hranice. Tam poté za získanou protihodnotu skupovali statky, které prodali zase na jiném území. Už tenkrát ovšem existovaly rizika a bariéry, které komplikovaly obchod, a ne každý s nimi byl schopen pracovat. Jednalo se o odlišný jazyk, kulturu nebo zvyklosti. Například v arabských zemích, by se dal obchod přirovnat s trochou nadsázky ke sportu. Pokud nakupující nepřistupuje na hru prodávajícího, tedy smlouvání o ceně, tak se nemusí dočkat komodity nebo služby, pro kterou si přišel. V jiných zemích je to zase naopak, kdy je cena jistým výrazem hrdosti a vyjádření kvality ze strany výrobce. Jakékoliv smlouvání by mohlo prodejce urazit. Už tehdy bylo proto důležité získávání zkušeností, na základě kterých bylo možné bořit bariéry. Dále bylo nezbytné analyzování jak potřeb, tak chování ostatních výrobců, a hlavně zákazníků v odlišných civilizacích. Získáváním těchto zkušeností a informací probíhal výzkum zahraničních trhů, který patří dnes k neodmyslitelným součástím při obchodování na mezinárodním trhu.

Brazílie je jedním z největších států jižní Ameriky. Za poslední roky se jí daří s nástupem nové vlády vypořádat s korupcí a zlepšovat ekonomiku země i prostřednictvím podpory obchodu. V odvětví automobilového průmyslu na území Brazílie soupeří americké, asijské i evropské značky a za poslední roky došlo před vypuknutím pandemie COVID-19 k nárůstu prodeje automobilů. Mohlo by se tedy jednat o potenciální trh i pro značky, které se stále nerozhodly v Brazílii podnikat.

Cílem této bakalářské práce je na základě sběru a vyhodnocení informací posoudit, zda brazilský trh jeví dostatečný potenciál proto, aby se české automobilce Škoda Auto, a. s.

vyplatilo investovat čas a finance do založení své pobočky v Brazílii a zahájila zde prodej svých automobilů.

Teoretická část bakalářské práce se zabývá zásahy a ovlivněním mezinárodního obchodu státy. Dále zmiňuje a popisuje způsoby průzkumu a výzkumu trhu. Na předposledním místě teoretická část práce rozebírá možnosti vstupu na zahraniční trh. V poslední části jsou rizika, která jsou spojená s podnikáním v zahraničí. Druhá část práce zmiňuje konkrétní data, která podnik potřebuje o trhu vědět, zaměřuje se tedy na aplikaci teorie v praxi. Počínaje obecnými informacemi o Brazílii jako zemi a jejím obyvatelstvu jenž představuje potenciální zákazníci. Mimo to zkoumá politickou stránku s ohledem na stabilitu vlády a zákony v rámci mezinárodního obchodu. Nepostradatelnou částí je celní systém, distribuce a aktuální situace na trhu s automobily s ohledem na prodej a konkurenci. Nakonec rozebírá problematiku odlišnosti tamních požadavků na motory, které jsou odlišné od těch evropských. Závěrem autor na základě získaných informací posuzuje, zda by měla Škoda Auto, a. s. začít podnikat na brazilském trhu, či nikoliv.

1 Mezinárodní obchod

Moderní svět přináší nemálo příležitostí v oblasti mezinárodního obchodu, který se rozvinul do globálních měřítek. Členské státy Evropské Unie, mezi které se řadí i Česká republika, disponují tzv. bezcelní zónou (článek č. 28 a č. 29 ve Smlouvě o fungování EU), zákony vylučujícími omezování obchodu mezi těmito státy (Smlouva o fungování EU, článek č. 101 až č. 109) nebo antimonopolní ochrana (dohody a obchodní praktiky omezující hospodářskou soutěž, článek č. 101 a zneužívání dominantního postavení, článek č. 102). Nesmí zůstat opomenut ani dokument „Dohoda o Evropském hospodářském prostoru“. Cílem dokumentu je vznik zóny, ve které bude možný volný pohyb ať už samotných občanů zemí EU, kapitálu, zboží nebo služeb. Dále podporou rovnocenného posilování obchodních a též hospodářských vztahů. Podpora v této podobě, spolu s větší stabilitou zahraničních trhů a vidina vyšších zisků láká podniky k hledání vhodných forem vstupu na mezinárodní trh (MV ČR, 2011; EUR-LEX, 2020a; EUR-LEX, 2020b; EUR-LEX, 2020c).

Evropská Unie nemusí být z pravidla hlavním cílem expanze firmy do zahraničí. Mnoho firem také cílí na země třetího světa, které disponují kolikrát daleko větší populací a tím i množstvím spotřebitelů. Kromě toho tam většinou podniky přesouvají i své výrobní linky, jelikož zde nalézají levnou pracovní sílu a také nižší výdaje na dodávky materiálu pro výrobu svých produktů.

Mnohokrát se ovšem jedná o riziko, které je nutné pečlivě zvážit, jelikož ve chvíli, kdy se nedaří firmě navázat kontakt s lokálním dodavatelem, nebo lokální dodavatel není schopen zajistit potřebné a požadované množství, kvalitu a neoplývá příliš velkou spolehlivostí, musí se podnik obracet na již osvědčené dodavatele z tuzemska či okolí, kteří budou ochotni za daných podmínek distribuovat do zemí třetího světa. Podnik je tak vystaven nevýhodě při vyjednávání o ceně a dopravě. Dodavatelé totiž musí mnohokrát vytvářet nové obchodní cesty, druh balení materiálu a další nezbytné záležitosti, které si nechá samozřejmě zaplatit nemalou finanční částkou. Finanční částka je tvořena nejen marží z prodeje produktů a dalších dodávaných položek, ale i rozdělením financování distribuce.

Existuje mnoho způsobů vstupu na zahraniční trh, jako například vybudování nových poboček, investice na zelené louce, franchising, či fúze. Podniky ovšem mají odlišná zázemí, a tím i jiné možnosti. S ohledem na své finanční možnosti a pravděpodobnost návratnosti investic musí podnik velmi moudře zvolit trh, na kterém se rozhodne uplatnit. Pokud se podniku podaří

proniknout na cizí, tedy zahraniční trhy a usadit se na nich, zbavuje se závislosti na tuzemském trhu, což ho staví do ekonomicky silné situace, kdy dokáže ustát i ku příkladu případnou tuzemskou krizi. Při poklesu poptávky na jednom z trhů firma přežívá ze zisků pramenících z dalších trhů, na kterých se jí v téže době daří (Svatoš a kolektiv, 2009).

2 Vnější ekonomické vztahy ekonomiky země

Vnější ekonomické vztahy každého státu patří mezi hlavní body diplomacie vlády. Rozhoduje se totiž o importu a exportu. Tedy dvě nepostradatelné složky dnešního obchodu, kdy země bohatnou například na nerostném bohatství nebo na ropě, za pomoci které, mohou získat finanční kapitál. Ten může být využit poté naopak na nepostradatelný import potřebných nebo požadovaných surovin a produktů na domácí trh (Svatoš a kolektiv, 2009).

2.1 Význam zahraničního obchodu v ekonomice země

Existuje velmi málo zemí, které disponují vlastní zásobou nerostného bohatství a surovin v takovém množství, aby byly schopné z těchto zdrojů plně podporovat domácí průmysl a případně ještě s nimi obchodovat se zahraničními státy. Většina zemí je proto závislá na mezinárodním obchodu a nemůže si dovolit bez exportu, a hlavně importu, fungovat. Aby byl pro vyvážející stát obchod co nejvíce výhodný, musí se soustředit jen na ty služby a produkty, u kterých budou náklady na jejich provoz či výrobu minimální a bude z jejich exportu dosahovat předpokládaných a požadovaných zisků. Náklady, které jsou rozhodujícím faktorem hned po poptávce cizí země, zahrnují například potřebnou práci, suroviny, materiál, nebo distribuci, se kterými musí stát operovat a na základě nich také zkoumat, porovnávat, či vyhodnocovat velikost poptávky a nabídky zahraničních trhů a vlastní schopnost tyto požadavky plnit takovým způsobem, který ji přinese co nejvyšší zisk a výhody (Svatoš a kolektiv, 2009).

Importní a exportní politika každého státu dokonale poukazuje na jeho ekonomickou situaci. Vývozní politika je jakýmsi pozitivním ukazatelem, neboť stát, který si může dovolit vyvážet a poskytovat své produkty a služby v zahraničí a zároveň jimi uspokojovat vlastní trh bude pravděpodobně více ekonomicky vyspělejší než stát, jenž musí svou politiku zahraničního obchodu stavět naopak na dovozu, jelikož nemá prostředky, které by uspokojily svůj domácí trh. Vysoký import tak nevyovídá o úspěšné ekonomické zemi. Stát, který například nemá širokou základnu nerostného bohatství, však nemusí být horší než stát, jehož základna je daleko širší. Pokud země nedokáže využít své bohatství v první řadě pro sebe, přijde o něj postupem času kvůli exportu. V důsledku toho budou finanční zdroje použity na podporu importu, který se stane díky špatnému hospodaření nepostradatelnou složkou nejen na z hlediska zahraničního trhu, ale též z hlediska domácího trhu (Svatoš a kolektiv, 2009).

Kromě ekonomických výnosů má obchod mezi jednotlivými státy velký význam například v podpoře školství, kdy nové znalosti plynoucí ze střetávání kultur, rozšiřují a obohacují znalosti studentů, zajímajících se o průmysl, mezinárodní diplomacii a podobně. Dále je zde snižováno riziko válečného konfliktu, jelikož jsou země na sobě mnohdy vzájemně, závislé a mohou se také lépe zlepšit mezinárodní vztahy (Svatoš a kolektiv, 2009).

2.2 Postavení vnějších ekonomických vztahů v ekonomice země

Každá země vystupující na scéně mezinárodního obchodu se nachází na zcela odlišné úrovni. Příčinou je úroveň státu, která se dá posuzovat hned několika měřítky. Svatoš a jeho kolegové (2009) například uvádějí ve svém díle o Zahraničním obchodu, že čím větší je rozloha dané země a čím vyšším počtem obyvatel disponuje, tím méně je závislá na mezinárodním obchodu (Svatoš a kolektiv, 2009).

Stát se rozhoduje, jaké postavení zaujme k mezinárodnímu obchodu, v rámci svých možností a obchodní strategie. Buď se rozhodne pro volný obchod, kdy se snaží vyjít vstříc podnikům, vyvážejícím své produkty do zahraničí. Na základě toho stát odstraňuje bariéry, bránící nebo omezující vstup na trhy za hranicemi. Převážně jde o různé zákony, vyhlášky nebo specializovaná pracoviště, napomáhající exportérům usnadnit vstup na mezinárodní obchodní scénu. Jedná se o liberalistický přístup, kdy jde o zajištění plynulosti obchodu. Nebo v druhém případě, který by se dal nazvat v určitém smyslu protekcionistickým, stát naopak vývoz nepodporuje, jelikož se snaží ochránit například nerostné bohatství, další suroviny a produkty, které schraňuje pro svůj vnitřní trh. Stát se do mezinárodního obchodu zapojuje převážně z hlediska dovozu, kdy doplňuje chybějící složky, potřebné pro další rozvoj své ekonomiky.

2.3 Formy státních zásahů

Mezinárodní obchod je v zájmu každého státu, obzvláště v dnešní době, kdy se markantně snižují přírodní zdroje, v rámci čehož dochází k politickým bojům o moc. Například těžba lithia, které je velmi důležité pro baterie do elektromobilů. Velký ekonomický gigant – Čína – má nyní kontrolu nad těžbou lithia v takovém rozpětí, že jí stěží dokáže konkurovat jiná země, včetně USA, a kromě lithia se tomu tak stává už i v případě těžby zlata. Problém začíná tehdy, kdy probíhá ekonomická válka mezi dvěma giganty, jako jsou USA a Čína. V témže čase se v Evropě začne podporovat vývoj elektromobilů, s ohledem na politiku EU, ve snaze redukovat emise. V rámci různých politických aliancí a dohod je Evropa více nakloněna

západu, nicméně obchodně zůstane stále závislá na východu. Podniky se s ohledem na tuto situaci nacházejí ve velmi nesnadné situaci, kdy musí pečlivě sledovat vývoj politického dění, popřípadě se ho pokusit ovlivnit. Většina států podporuje zahraniční obchod, za snahou přilákat zahraniční investory. Pokud se totiž společnost rozhodne podnikat na jejich tuzemském trhu, znamená to pro daný stát finanční přínos z hlediska daní a investorů. Jestliže se společnost rozhodne lokalizovat výrobu v dané zemi, vytvoří nová pracovní místa a tím snižuje nezaměstnanost v zemi. Každý stát by se měl ovšem snažit o to, aby zároveň neohrozil a dostatečně podporoval tuzemské podnikatele, kteří by měli mít výhodnou pozici na domácím trhu, ať už se jedná například o sektor zemědělství nebo průmyslový sektor a další. Stát se snaží vyjít velkým, zahraničním podnikům vstříc ohledně mnohých zákonů a zásahů do obchodu, jelikož z úspěšného businessu velkého podnikatele pramení nemalé zisky z daní pro stát.

3 Průzkum zahraničního prostředí

Pro úspěšné praktikování mezinárodního obchodu musí podniky provést co nejvíce podrobnou analýzu zahraničních trhů. Ať už se podniky rozhodují pro export zboží, či svých výrobků nebo pro import zahraničních produktů, potřebují dokonalou a podrobnou analýzu v nejednom směru. Jakákoliv nedostatečnost a podcenění při získávání dat může rozhodnout o neblahé budoucnosti, obzvláště u menších podniků, které na to mohou doplatit i úplným zánikem. Obchodní strategie se totiž neustále vyvíjí a obměňuje s ohledem na faktory jako je růst populace, technologický vývoj, konkurenci, politickou situaci, ale i úbytek zdrojů. Firmy, které nestíhají držet krok, dostatečně analyzovat a v rámci možností předvídat vývoj trhu, nemají šanci přežít a u zahraničního obchodu toto platí minimálně dvojnásobně. Zde totiž číhají daleko vyšší a hůře předvídatelná rizika než na tuzemských trzích (Machková, 2015).

Podstatné je též určení správného trhu s ohledem na jeho náročnost. Pro nezkušené podniky na poli mezinárodního obchodu jsou totiž veškeré ovlivňující faktory a veškerá rizika mnohonásobně těžší pro analyzování.

Jednotlivé analýzy lze členit dle toho, jak, odkud a kým budou prováděny. Výzkum může být prováděn podnikem samotným nebo najatou firmou, specializující se na získávání informací o zahraničních trzích. V případě místa se využívá desk research, vzhledem k jeho nízké nákladovosti. Tu ovšem rozporuje nedostatečná aktuálnost informací. Proto je ještě prováděn field research, který probíhá přímo v místě potenciálního trhu. Nelze jej ovšem praktikovat bez návaznosti na desk research. Nakonec se podnik musí rozhodnout pro způsob analyzování dat. Těmi jsou buď externí přístupy nebo statisticko-matematické přístupy (Svatoš a kolektiv, 2009).

Průzkum pomáhá též odhalit informace o kladech a záporech, které působí na dovážené produkty nebo zboží za hranici v rámci postoje daného státu a též zahraničního obchodu. Nejznámějším aspektem v tomto ohledu je clo, které je uvaleno na každé zboží nebo výrobky, směřující mimo státy Evropské Unie. Celní řízení může být při exportu pro firmy nemalou komplikací. Mnohdy se jedná o tak komplikované právní situace při tomto řízení, že podnik musí vyhledávat spolupráci u lokálních podnikatelů nebo se snaží najít pomoc u celního agenta. Celní řízení se může stát tak nepříjemným, že přeroste v důvod, proč podnikatel vývoz ukončí, popřípadě ho ani nezačne realizovat.

Jako jeden z příkladů by se dala uvést celní válka mezi USA a Čínou, kdy byla vzájemně uvalena taková cla na dovážené zboží, že nebylo možné dovážet produkty do zahraničí. Taková to stanoviska obou stran poté velmi ovlivňují i evropský trh, jelikož pak dochází pomalu k válce kurzové a bohužel vše může vyústit ve válku centrálních bank ohledně úrokových sazeb. Mimo cla musí podnik disponovat znalostí podmínek, určujících maximální množství zboží, které lze dovážet a také orientací v tématu dovozních licencí a smluv (Česká televize, 2019).

3.1 Teritoriální průzkum

Praktikuje se za předpokladu, že podnik hodlá expandovat na zahraniční trh dlouhodobě a na daném místě investovat například z hlediska vytvoření dalších výrobních kapacit. Tento průzkum je lehce zjednodušen o to, že dnes není na světě stát, který by nesdílel teritoriální informace o světových trzích. Mezi shromažďovatele a zároveň předavače těchto dat spadají příslušná ministerstva, mající vazbu na obchod, obchodní komory nebo i vládní organizace a banky.

Jak již vyplývá z názvu, tak by měl výzkum hlavně zajistit přínos různorodých informací spojených s vybraným teritoriem, respektive trhem, nacházejícím se ve vybraném teritoriu. To znamená odpovědi na otázky ohledně pověsti a vyhlášenosti trhu a toku peněz. Při průzkumu dále nelze opomenout sběr informací spojených s politikou státu, jenž ovlivňuje trh a celkově místní ekonomiku. Jedná se o analyzování hospodářské politiky, daňového systému a činností institucí, mající vliv na obchodní politiku teritoria (Svatoš a kolektiv, 2009).

Za podmínek, že se podnik rozhodne vyrábět na vybraném území, musí kromě obchodní politiky také zahrnout sběr informací ohledně udílení víz a dalších povinností, které musí splňovat zaměstnanci při překročení hranic.

Mezi poslední, ba neméně důležité, se řadí i body teritoriálního výzkumu, odhalující životní úroveň obyvatelstva, tedy potenciálních zákazníků. Aby mohl podnik posoudit, a alespoň částečně odhadovat svůj budoucí odbyt, potřebuje znát makroekonomické ukazatele, jako je výše nezaměstnanosti, HDP, inflaci nebo na jaké úrovni daný stát vystupuje v rámci zahraničního obchodu. Kromě těchto ukazatelů musí znát bližší údaje, jako je spotřební koš domácností, počet obyvatel a úroveň jejich života (Svatoš a kolektiv, 2009).

3.2 Komoditní průzkum

Jelikož se podniky mnohdy zabývají nejedním druhem produktu, či zboží, potřebují na základě komoditního průzkumu získat informace o popularitě zboží a produktů mezi obyvateli dané země a jejich očekávání od funkčnosti, praktičnosti až po vzhled. Na základě těchto informací stanoví nabídku, odpovídající poptávce daného trhu a vyřadí z něj takové své výkony, které by neuspěly. V některých odvětvích může například dojít i k úpravě a rozvoji produktů, za účelem přizpůsobení se různorodým faktorům země. Například automobilový závod, který se rozhodne expandovat do Ruska, musí přizpůsobit daný typ automobilu klimatickým podmínkám země. Tento vůz se pak stane pro vybraný trh ojedinělým, protože by byl například v tuzemsku neprodejný. Na základě tohoto výzkumu se poté výrobce může rozhodnout o přesunutí výroby vozu do zahraničí a vybudování nového závodu (Svatoš a kolektiv, 2009).

3.3 Spotřebitelský průzkum

Spotřebitelský průzkum spadá do kompetencí marketingového oddělení podniku, které ho provádí v rámci marketingové výzkumu. Na prvním místě je zde zákazník. Jedná se o to, jak bude zákazník reagovat na nabízený produkt a jaké bude vykazovat známky chování při jeho užívání. Je tedy podstatné poznat zákazníka, jeho představy, dobu užívání i cíl, pro který se rozhodl za výkon podniku zaplatit a případně proč ho často obměňuje. Kromě hlavní vlastnosti produktu, tedy pro jaké využití jej zákazník zakoupil, je také důležitý vzhled. Pokud produkt nedokáže zákazníka dostatečně navnadit k prodeji, neocení potom kvalitu jeho funkčnosti a podstaty. Kromě obalu jsou to také služby, spojené s nákupem. Ty mohou být nepostradatelnou zbraní při konkurenčním boji a na základě toho je třeba neustále získávat přehled o konkurenci a zároveň analyzovat potřeby a přání zákazníka. Jestliže se bude kupující zákazník rozhodovat například mezi dvěma téměř identickými skříněmi odlišných značek, jistě spíše ocení tu, ke které se budou vázat dodatečné služby. Ty mohou poskytovat delší dobu záruky, doručení zdarma do místa bydliště, či dokonce samotnou montáž. Pokud pak bude výrobek obsahující služby navíc dražší jen o patrnou částku, jistě si zákazník mnohem radši připlatí s ohledem na možnosti, jež prodejce poskytuje (Svatoš a kolektiv, 2009; Albaum, Duerr a Josiassen, 2016).

3.4 Průzkum konkurence

Již z minulosti je známé přísloví „je důležité znáti svého nepřítele“. Na úrovni mezinárodního trhu je toto přísloví více než výstižné. Boj o zákazníka totiž motivuje firmy v předstihu své

konkurence, a proto se snaží neustále rozvíjet směrem dopředu a co nejdůkladněji monitorovat jakékoliv inovace, novinky a změny své konkurence. Tu představují všechny podniky, zabývající se prodejem a produkováním stejného druhu zboží, výrobků a služeb. Je zde snaha o nalezení a předurčení strategie a slabých stránek konkurence, které by mohl podnik využít v boji o zákazníka a nevyplácí se v tomto ohledu usnout na vavřínech, ani na malou chvíli. Jakmile podnik disponuje dostatečným množstvím dat o konkurenci, na základě kterých, je schopen odhadovat její budoucí kroky a strategii, tak velkou roli hraje správné načasování. Ať už se jedná o úpravu cen, vznik nových propagačních akcí, inovace produktů, včetně image nebo oblast služeb pro zákazníka (Svatoš a kolektiv, 2009).

Při vstupu na zahraniční trh je tedy podstatné nejprve identifikovat všechny své konkurenty, kteří představují nebo by v budoucnu mohli představovat komplikace při získávání zákazníků ve stejném oboru. Dále pak definovat jejich strategii, cíle, silné a slabé stránky.

3.5 Průzkum cen

Stanovení prodejní ceny je velmi obtížnou záležitostí, při oceňování výkonů podniku. Za předpokladu, že firma stanoví příliš vysokou hodnotu svých výkonů, tak se sice odlišuje od konkurence, ale hrozí riziko ztráty značeného množství zákazníků, kteří si zboží a produkty buď nemohou nebo nechtějí dovolit. V opačném případě upoutá podnik pozornost zákazníka a začne přijímat poptávky. Též ale může dosahovat příliš nízkých zisků, na základě kterých, není schopen růst. I proto je průzkum cen s ohledem na spotřební koš místního obyvatelstva, konkurence a rozvoj podniku, jeden z nejdůležitějších průzkumů vůbec (Hague a Harrison, 2020).

Na prvním místě při průzkumu trhu je důležité zjistit za jakou hodnotu je zákazník schopen a ochoten ocenit výkony podniku. Jedná se tedy o stanovení ceny na základě firemní kalkulace. Poté následuje čekání na reakci zákazníka, kdy je nutné co nejrychleji zjistit jeho zpětnou reakci. Druhým aspektem, ovlivňující stanovení ceny podniku je jeho konkurence. V tomto případě se ale podnik musí zaměřit nikoliv na sobě rovné, ale vyspělejší konkurenty na trhu. Poté už je na firmě, jakou z mnoha cenových strategií se rozhodne aplikovat při svém podnikání. Samozřejmě musí docházet ze strany podniku k cenovému testování, aby zmapoval situaci ohledně vývoje a upravování svých cen pro udržitelnost na trhu (Svatoš a kolektiv, 2009; Lošťáková a kolektiv, 2017).

3.6 Situační analýza

S informacemi, které podnik nashromáždí, přichází vyhodnocení trhu, kdy jsou porovnávána pozitiva a negativa. Jsou tím myšleny nejen silné a slabé stránky trhu, konkurence, zákazníků a dalších, ale i samotný podnik. Ten vyhodnocuje, jaké jsou jeho možnosti s ohledem na data a fakta, pořízená z výzkumu trhu i prověření interních stránek firmy. Na správném vyhodnocení situační analýzy stojí kompletní strategie firmy, kdy jakékoliv pochybení může vést ke špatnému rozhodnutí s neblahými následky. Mezi takové může patřit investování do průniku na trh, který nemá velký potenciál, navíc s neporazitelnou konkurencí nebo s nepřívětivými státními zákony a opatřeními, například na ochranu domácího trhu (Jakubíková, 2013).

Situační analýza je složena z nejedné analýzy, které se porovnávají a vyhodnocují. Mezi ně například patří SWOT analýza a PEST analýza. SWOT analýza je tvořena ze čtyř částí, a to podle svého názvu, tedy počátečních písmen jednotlivých oblastí. První oblastí jsou silné stránky (Strengths), druhou jsou slabé stránky (Weaknesses), třetí příležitosti (Opportunities) a poslední hrozby (Threats). PEST analýza porovnává též čtyři faktory, ale konkrétněji zaměřené (Jakubíková, 2013).

Tabulka 1: PEST analýza

PEST ANALÝZA	
Politické faktory > daně > politická stabilita > postoj vůči zahraničnímu obchodu > míra ochrany domácí produkce	Ekonomické faktory > výše nezaměstnanosti > spotřební koš > úroková míra > inflace
Sociální faktory > vzdělání obyvatelstva > životní úroveň > hodnoty a preference > trendy	Technologické faktory > technologická úroveň > rychlost technologického rozvoje

Zdroj: vlastní zpracování

Mimo tyto dvě existuje ještě třetí velmi často využívaná analýza, která je známá pod jednoduchým názvem 5C. Tato analýza je podobná PEST analýze. Zde se zkoumá pět

faktorů. Prvním faktorem je samotný podnik (company), tedy interní možnosti a schopnosti společnosti. Druhým je potenciální zájemce o výkony podniku, tedy zákazník (customer). Třetím jsou společnosti podnikající ve stejném odvětví, jedním slovem nazývané konkurence (competitors). Posledními dvěma faktory jsou přátelské, kooperující podniky (collaborators) a poté všechny ostatní (vnější) vlivy, ať už po stránce politické, tak i makroekonomické (Jakubíková, 2013).

4 Volba formy vstupu na zahraniční trh

Se vstupem na mezinárodní trh, ať už z pozice exportéra, tak z pozice importéra musí vynaložit podnik poměrně vysoké finanční prostředky na realizaci průniku do oblasti zahraničního obchodu. Je třeba investovat nemalé sumy peněz do různých druhů výzkumů, propagací, tvorby distribučních sítí a vhodné strategie. Zkrátka je třeba velkých investic, a ne každý podnik disponuje takovým ekonomickým zázemím, aby si toto mohl dovolit. I v případě, že se jedná o ekonomicky silný podnik, je třeba velmi pečlivě zvážit formu vstupu na cílový trh v zahraničí. Kromě toho nezáleží jen na schopnostech podniku ale též na výběru vhodných partnerů (Businessinfo, 2009a).

4.1 Kapitálově nenáročné vstupy

Podnik, rozhodnutý pro vstup na zahraniční trh nemusí disponovat takovým finančním majetkem, díky kterému by si mohl dovolit hradit velmi nákladný vývoz svých produktů nebo dokonce zřídit pobočku, či vystavět výrobní linku v zemi, ve které se nachází jeho cílový trh. Musí se tak přiklonit k méně nákladným formám vstupu na zahraniční trh, při kterých nepotřebuje investovat tak vysoké sumy.

4.1.1 Licence

Nabytím licence podnik získává možnost praktikovat svojí obchodní činnost způsobem, který vlastní již jiná firma a není možné, aby tuto cestu využívaly i jiné podniky. Jedná se o jistý druh schválení nebo povolení, které může být za přesně definovanou výši úplaty prodáno a poskytováno jiné firmě. Jedná se však pouze jistý způsob pravidel, pravomocí, a nikoliv o žádný hmotný majetek (Machková, Černošlávková, Sato a kolektiv, 2014).

V případě obchodování a udílení licencí vystupují na trhu dvě strany. První strana, která za úplatu nebo jinou formu majetkového vyrovnání poskytuje, tedy povoluje jistá práva druhé straně, je označována jako „majitel výlučného práva“. Druhou stranou, jež nabízí úplatu za poskytnutá povolení, je takzvaný „nabyvatel“. Jedná se o formu nabytí nehmotného majetku směnou za majetek hmotný, přičemž nehmotný majetek, tedy licence, je využívána pro dosažení hmotného majetku na trhu (Machková, Černošlávková, Sato a kolektiv, 2014).

Machková a kolektiv (2014) uvádějí ve své knize případy, které podnik nutí vybrat a zakoupit licence. Jedná se o následující:

- podnik nemá prostředky k rozvíjení výzkumu a vývoje, ale na trhu je po předmětných výrobcích poptávka,
- zahraniční patentová ochrana je natolik dokonalá, že vlastního originálního řešení nelze dosáhnout,
- firma hodlá rozšířit export výrobků, jejichž části jsou v některých zemích chráněné patenty zahraničních firem.

Nabyvatel licence musí dbát na to, aby neporušoval patentová pravidla a zachoval takzvanou „patentovou čistotu“. To znamená, že musí respektovat patentované výrobky dalších firem v zemi, do které hodlá dovážet. Netolerováním pravidel a porušením patentové čistoty v rámci obchodu se svými produkty v zahraničí, by se mohl vývozce setkat s velmi nepříjemnými potížemi. V tomto ohledu je třeba ze strany nabyvatele licence provést velmi detailní průzkum, aby se vyhnul rizikům, jež by mohla vážně narušit jeho vývozní činnost na zahraniční trhy, či výrobu na těchto cizích územích (Machková, Černošlávková, Sato a kolektiv, 2014).

Existuje několik způsobů, kterými lze narušit patenty a které se v praxi dějí a mohou dít, nedá-li si firma dostatečný pozor a podcení svůj průzkum trhu, a především své konkurence. Mezi tyto způsoby se řadí například dovoz produktů, jež jsou patentově chráněné v dané lokalitě dovozu. Další nepříjemnost pro firmu by mohla nastat v případě, že její produkty jsou vyráběny postupem, na který vlastní patent jiná firma, či dokonce vyrábět nebo poskytovat produkty a služby, které jsou pod ochranou patentu z hlediska konkurenční firmy (Machková, Černošlávková, Sato a kolektiv, 2014).

Při provádění průzkumu v dané lokalitě je nezbytně nutné důkladně projít „patentovou rešerši“, jejímž účelem je seznámení podniku se všemi právy, na které se vztahuje patent na firmou zvoleném území. Díky patentové rešerši se podnik seznámí i se skutečností, zda by mu nehrozil postih i v případě, že se na jeho výrobky nebo zboží vztahuje, v zemi určené pro vývoz, patentová ochrana, byť se na stejné zboží na tuzemském trhu žádné patenty nevztahují nebo na něj na daném území patent či licenci vlastní (Machková, Černošlávková, Sato a kolektiv, 2014).

Machková a kolektiv (2014) uvádějí ve své knize studie, které byly provedené v zámoří a vztahují se na vazby mezi licenční aktivitou a charakteristikami firem:

Čím více prostředků věnují firmy na výzkum a vývoj, tím je jejich licenční politika aktivnější, tím dříve mohou nahradit stávající technologie novými za současného prodeje licence

Čím je výrobní program firmy diverzifikovanější, čím více výrobků vyrábí, tím je přístupnější k licenčním aktivitám – nabyvatel licence zpravidla okamžitě dává k dispozici své výrobní i obchodní zázemí, poskytovatel licence nemusí podstupovat rizika spojená s přímými investicemi a vyrábí-li řadu výrobků, nečiní mu zpravidla problém jeden uvolnit pro licenční výrobu. Ztráta kontroly nad výrobním programem není tak riskantní jako u firmy vyrábějící jen několik výrobků.

Čím větší je velikost firmy a čím významnější pozici na trhu zaujímá, tím menší je její ochota věnovat se licenčním operacím. Taková firma jednoznačně dává přednost přímým investicím, které si může díky své kapitálové síle dovolit, naopak pro střední firmy, které si nemohou dovolit v zahraničí investovat přímo, je často prodej licence schůdnější.

Čím vyšší je podíl produkce vyráběné v zahraničí, tím menší význam mají pro firmu licenční operace – firma již má zkušenosti s podnikáním na zahraničních trzích a cení si je natolik, že o licenční spolupráci neuvažuje.

Čím menší je tržní potenciál daného trhu, tím ochotněji dá firma přednost licenčním operacím před přímými investicemi, které by se nemusely vyplatit. Obdobně, čím je teritorium rizikovější z hlediska politické stability, tím vhodnější je pronikat do teritoria prodejem licenčních práv.

Díky konkurenčnímu boji na trhu klesají ceny produktů a služeb a podniky tak dosahují odlišných finančních výsledků, než které zahrnují jejich plány, což negativně ovlivňuje jejich možnost prosadit se na zahraniční trhy. Hledají tak jinou možnost vstupu a licence se jeví jako nejlepší a mnohdy i jediné řešení pro ochranu před konkurenčním bojem a výhledem nízkých výnosů (Machková, Černohlávková, Sato a kolektiv, 2014).

Pro podniky hledající tuto méně nákladnou a jednodušší cestu na zahraniční trh je velmi často výhodná spolupráce s velkými korporacemi, od kterých nakupují licence snáze, jelikož úspěšné větší firmy většinou nejen kapitálově operují na trhu, ale do toho nemají problém s poskytováním licencí. Získat licence od velké korporace nemusí být ovšem vždy tou

jednodušší cestou, neboť některé velké firmy své licence používají k obchodování s jinými firmami, které jsou podobné velikosti. V tomto případě se ovšem nejedná o nabytí licence za finanční úplatu, ale za získání jiné licence. Například když je jedna firma ochotna investovat do inovace vývoje výroby, tak by další vývoj a výzkum, například ohledně distribuce, byl velmi nákladný a ani obrovský gigant na trhu by v jednu a tu stejnou dobu nemohl operovat takovými prostředky. Je pro něj tedy mnohem výhodnější získat licenci výměnou za vlastní. Nesmí se ovšem jednat o konkurenční firmy, kdy by mohla výměna licencí vážně narušit podnikání jedné nebo druhé firmy. Proto si i takové firmy musí dávat pozor, aby se jim výměna licencí, která může působit v jeden okamžik jako velmi výhodná, do budoucna neprodražila nebo dokonce nevedla k jejich zkrachování, či poklesu zisků a ztráty dominance na trhu (Machková, Černošlávková, Sato a kolektiv, 2014).

Ze strany firem vlastnicích licence ovšem může panovat jistá nedůvěra a obavy o jejich budoucnost, a proto nejsou příliš nakloněny celkovému obchodu s licencemi. Ať už z hlediska prodeje, či výměny licencí. I přes to, že nabyvatel licence je omezený stanoveným časovým spektrem, má možnost využívat postupy, vědění a další věci druhé firmy, které jsou jinak chráněny patenty, a i za krátký časový interval se z něj může stát rovný ba silnější konkurent. V případě, že se rozhodne s licenci obchodovat, musí mít majitel výlučného práva prodej, zápůjční dobu a další věci spojené s využíváním licence od jejího začátku až po konec právně zabezpečeno (Machková, Černošlávková, Sato a kolektiv, 2014).

4.1.2 Franchising

Při volbě tohoto vstupu na mezinárodní trh se vždy spolu setkávají dvě strany, přičemž jedna ze stran je označována jako franšizér a ta druhá jako franšizant. Franšizér poskytuje druhé straně svou značku, pod kterou franšizant vstupuje na trh a která je již na trhu známá. Dále mu poskytuje své know-how, tedy postup na výrobu svých produktů a poskytování služeb, zásobovací systém, školení vybraného personálu a vyjednané podmínky s dodavateli (Parment, 2014).

Vše vypadá velmi jednoduše, ale i tento vstup má svůj háček. Franšizant si totiž nechává proplácet sumy za poskytování svého know-how a propůjčení své značky. Ve vyspělých zemích bývá zvykem vše splatit jednorázovou platbou, která může být nadstandardně vyšší v případě, že by podnikatel stál o výhradní prodej. Franšizant poté musí dodržovat určitá firemní pravidla, jako například jednotný dress code pro všechny pobočky, nabízené produkty a poskytované

služby, výběr dodavatelů apod. Mezi nejznámější příklady franchisingu se řadí například řetězce restaurací, jako jsou KFC, McDonald nebo Burger King (Parment, 2014).

Firmě, která se rozhodne pro tuto cestu odpadají starosti s náklady a časem potřebným na objevení vhodné mezery na trhu, který si vybrala pro svoje podnikání. Vstupuje tak s výrobky a službami, které jsou již lidem známé a které mají už jistou popularitu u spotřebitelů. Tudíž jí odpadají i velké starosti a náklady s propagací, které jsou mnohem nižší než při vytváření nové značky. Musí však pečlivě vybrat vhodné místo, které bude snadno přístupné a na očích potenciálních spotřebitelů, aby mohla plně využít výhody zavedené popularity značky (Parment, 2014).

S ohledem na udržení dobrého jména své značky na trhu je neodmyslitelnou součástí průběžná a velmi přísná kontrola ze strany franšizéra, který dbá na udržení vysoké kvality služeb a produktů. V případě, že franšizant přestane plnit některé z pravidel, která jsou uvedena ve smlouvě, ať už se jedná o polevení v kvalitě, či jinému riziku ohrožujícímu pověst značky, může být smlouva okamžitě rozvázána. V tomto ohledu na sebe bere franšizant velikou zodpovědnost a velké riziko, které ho může stát i díky banálním potížím, celé podnikání. Nemusí se mu nakonec zavřít dveře jen ze strany využívané značky, ale i od dalších podniků, nabízejících franchising, které nemají zájem poškodit své jméno na různých trzích u svých spotřebitelů (Parment, 2014).

4.1.3 Smlouva o řízení

Smlouva o řízení probíhá spíše v případě, že se jedná o podniky z vyspělých zemí. Dochází k „zapůjčení“ klíčových a zkušených manažerů a jejich znalostí. Tito manažeři pomáhají druhé firmě například v řízení výroby nebo službách. V tomto případě se neobchoduje s fyzickými komoditami, ale s know-how konkrétních manažerů, které podnik poskytne. Odměna pro mateřskou firmu „zapůjčených“ manažerů záleží na dohodě a následně smlouvě mezi podniky. Většinou se jedná o procenta z obrátu nebo o podíl na zisku. Mimo to může podnik také obdržet část akcií druhé firmy (Machková, Černošlávková, Sato a kolektiv, 2014).

4.2 Kapitálové vstupy

Náročnějšími vstupy na zahraniční trhy se zabývají převážně ekonomicky silné firmy, které disponují velkou finanční silou, díky čemuž si mohou dovolit investovat daleko větší množství peněz. Na základě takového zázemí si mohou vybrat několik zahraničních trhů, na kterých je

výhodné investovat jejich kapitál, zásluhou čehož zaznamenávají daleko vyšší zisky ze zúročených investic. Státy, podporující zahraniční obchod takové vstupy podniků vítají, neboť se jedná o tvorbu nových pracovních míst, tedy snížení nezaměstnanosti a příliv financí na rozvoj a restrukturalizaci tuzemských podniků, které mohou navázat nové obchodní kontrakty. Podnik v tomto ohledu musí také pečlivě zvážit výběr trhu, jelikož některé státy hodlají podporovat mezinárodní obchod jen v tom odvětví, ve kterém se nacházejí velmi rentabilní podniky, jako například farmaceutický nebo automobilový průmysl (Machková, Černošlávková, Sato a kolektiv, 2014).

Využívaný způsob proniknutí na zahraniční trh je tvorba dceřiné společnosti. Mateřská společnost může investovat například do vzniku nového závodu, jako tomu bylo například u firmy Škoda Auto, a. s. při expanzi na indický trh. Vzniká tak dceřiná společnost, která se ovšem z právního hlediska podřizuje v oblasti jurisdikce a dalším předpisům, vybranému státu, na jehož území se nachází. Pokud podnik nehodlá investovat do budování dceřiné společnosti od základu, může ji vytvořit prostřednictvím akvizice, kdy se jedná se o skoupení jiné společnosti. Nakonec existuje ještě varianta společného podnikání (Machková, Černošlávková, Sato a kolektiv, 2014).

5 Rizika v zahraničním podnikání

Kromě vidiny možného, ba i vyššího zisku, než jakého je možné dosáhnout mimo tuzemský trh, by měl podnik zohlednit a co nejlépe zvážit rizika spojená s podnikáním na cizích trzích. Mezi rizika nepatří vždy jen lidský faktor, státní zásahy, ekonomická situace, ale například i změna klimatu.

Mezi riziky jsou i taková, která mohou na obchod působit i pozitivně. Machková a její kolegové (2014) je uvádějí ve své knize jako „rizika spekulativní“.

Těchto, jak pozitivních, tak negativních rizik existuje příliš mnoho, ovšem mezi ty „hlavní“ se řadí především rizika tržní, teritoriální, měnová a komerční.

5.1 Tržní rizika

Při tržních rizicích hrozí podniku, že nebude schopen nabýt požadovaného zisku a v horším případě hrozí i možnost nemalé finanční ztráty, která může kompletně převrátit chod podniku. Pokles popularity daných produktů a služeb u spotřebitelů, či nárůst úspěšné konkurence vede i ke stažení firmy z vybraného trhu, na jehož výzkum a průzkum vynaložila nezanedbatelné finanční prostředky. Je to riziko, které je nutné vždy bedlivě zvážit a neinvestovat do proniknutí na trh, který působí slibnou zárukou zisku jen pro krátkodobý výhled a nejedná se jen o riziko spojené se zahraničním trhem ale i s tuzemským trhem. Pokud je podnik finančně stabilní a své působení v zahraničí neomezuje pouze na jeden trh, může být schopen toto nepříjemné riziko ustát a ztrátu pokrýt ziskem z dalších úspěšnějších trhů (Businessinfo, 2019b).

Pokles popularity firmou prodávaných výrobků a služeb, či nárůst úspěšnosti konkurence nemusí být tím jediným důvodem. Existují případy, kdy zahraniční podnikání ohrožují dodavatelé, kteří si nemusí vždy poradit s distribucí do vybraných lokalit, či nevidí potenciál v budoucím růstu svého odběratele. Pokud jsou dodavatelé schopni a ochotni do daných zemí dovážet materiál a suroviny, potřebné pro fungování a podnikání jejich odběratelů, mohou upravovat ceny za svoje služby a pro odběratele nemusí být vždy reálné při změnách cen reagovat na tuto změnu ceny. Musí tedy zdražovat, což může mít za následek pokles poptávky a prodeje nebo se musí spokojit s nižším ziskem upravit do budoucna své business plány.

Důsledkem může být nové vyjednávání o ceně, či hledání nového dodavatele, které může trvat i několik měsíců, kdy není žádná záruka úspěchu a konečnou fází může být i úplné opuštění

trhu. V případě jednání s novým dodavatelem se navíc firma setkává s jinou mentalitou, která může být stejně pozitivem, jako negativem.

V případě vzájemné dohody se poté podnik snaží zamezit rizikům uzavřením dlouhodobého kontraktu s dodavatelem, který podpoří sankcemi, spojenými s opožděním dodávek nebo jiných neplnění ze strany dodavatele a při obdržení penále je schopen uhradit ztráty spojené s výkyvy výroby a prodeje. Pokud vidí dodavatel potenciál v expanzi na zahraniční trh u svého odběratele, může mu vyjít vstříc „pohyblivou cenou“, která se odvíjí od vývoje trhu.

5.2 Teritoriální rizika

Teritoriální rizika jsou velmi odlišná. Záleží na tom, v jakém podnebném pásu se území nachází, jaká je jeho ekonomická stránka, politický režim a další příčiny ovlivňující předmět podnikání firmy (Businessinfo, 2019b).

Nepříjemná rizika způsobují klimatické podmínky, typické pro vybranou lokalitu. Od vysokých, či nízkých teplot po deště, či naprostá sucha. Mezi další teritoriální rizika spadají politické vyhlášky a zákony zemí, ovlivňující zahraniční mezinárodní obchod. V konečné fázi se jedná i o ekonomický rozvoj a životní schopnost, spojenou s poptávkou a koupěschopností potenciálních produktů a služeb, navržených pro dovoz nebo přímou výrobu na vybraném území.

Například firma zaměřující se na výrobu terénních automobilů nebude moci prodávat svůj typ automobilů v oblasti, ve které převládá rovinný terén a majitelé automobilů vyhledávají spíše městské, či sportovní modely. Firma tak musí přizpůsobit modely svých automobilů spíše do typu SUV nebo vyvinout úplně nový model. V druhém případě musí pečlivě zvážit své investice do vývoje nových typů, z hlediska koupěschopnosti a poptávky místního obyvatelstva, zákonů, vztahujících se na výrobu a prodej těchto aut a emisí, spojených s provozem automobilů. Mnohdy je totiž pro podnik výhodnější zahájit výrobu v cílové zemi, než dovážet velké množství automobilů a využít tak i případně levné pracovní síly (Businessinfo, 2019b).

Není jednoduché předvídat, určovat a předcházet teritoriálním rizikům, například po stránce vládní může být rizikem země, ve které se často střídají politické režimy, či vládní strany, které zaváděním nových zákonů mnohdy upravují chod podniku, který nemusí být vždy schopen na náhlé změny reagovat a přizpůsobit se jim. Kromě jiného se mohou změnit také mezinárodní

vztahy mezi danou zemí a mateřskou zemí firmy, kdy může mezinárodní obchod i úplně zaniknout a podnik tak přichází o všechny investované peníze, které vložil do celého projektu, cíleného na proniknutí na daný trh. Mohou padnout vysoká cla na dovoz a přísné celní zákony, stanovující jen velmi nízké dovozní množství přes hranice (Businessinfo, 2019b).

S ohledem na zmíněné nebezpečí, které může ohrozit mezinárodní obchod, není radno podcenit množství investované sumy do nákladů na výzkum teritoria. Velikou výhodou pro firmy v dnešní době představují média, která přináší denně informace, ať už ekonomické, politické, či jen zprávy o vývoji počasí a klimatických změn. Je ovšem velmi důležité pracovat pouze s potvrzenými a spolehlivými zdroji, které mají důvěryhodný podklad pro své zprávy. Díky médiím a jejich analyzování existuje také množství společností, které sbírají a vydávají data a statistické údaje o daných lokalitách a obchodují s nimi.

Pokud podnik nepodcení všechny druhy výzkumu trhu, má velkou šanci na podchycení možných rizik a za předpokladu, že úspěšnost podniku bude na vybraném trhu uspokojivá, může se firma těšit státní podpoře. Jelikož podnik odvádí daně danému státu, snaží se i stát si zahraniční podnik na svém území udržet, díky čemuž upevňuje i mezinárodní politické vztahy.

5.3 Měnová rizika

Při vstupu na mezinárodní scénu světového obchodu je samozřejmostí, že výnosy podniku budou čelit kurzovým rozdílům, což je velmi obtížně odhadnutelné riziko ve spojení s dlouhodobým podnikáním. Je to proto, že existuje velké množství aspektů, které ovlivňují vývoj kurzu měny. Největším aspektem jsou mezinárodní hospodářské vztahy a spolu s nimi proměnlivost vývoje kurzů měn (Businessinfo, 2009a).

Při nepříznivém vývoji kurzu může dojít i k rychlému konci podnikání, jelikož podnik nemusí díky nim dosahovat svých podnikatelských cílů a na druhou stranu díky pozitivnímu vývoji kurzu může firma dosáhnout daleko vyšších cílů, než původně očekávala. Důležitý je proto neustálý přehled o vývoji kurzu měn a politické situaci v zemích, či znalost komerční politiky s ohledem na snahu jeho alespoň částečného předurčení, což není ani zdaleka jednoduchou záležitostí. Největšímu riziku se v tomto směru vystavují dodavatelé s dlouhodobými dodacími lhůtami, kteří jsou bez dojednané úpravy ceny s ohledem na proměnlivost kurzu a vystavují se tak nemalému riziku finanční ztráty (Businessinfo, 2009a).

5.4 Komerční rizika

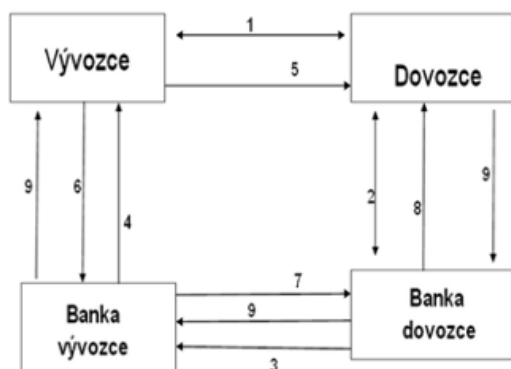
Pod termínem „komerční rizika“ se skrývají nebezpečí spojená s neplněním závazků mezi obchodními partnery. Týkají se především vztahu mezi importéry a exportéry. Dále se sem řadí i průvodní služby, spojené s obchodem. Průvodní služby navazují na vztahy mezi dopravci, zasílateli, pojišťovny a dalšími. Na základě takového rizika se nemusí transakce vůbec uskutečnit nebo podnik může dosáhnout daleko horších výsledků, než plánoval (Businessinfo, 2019b).

Může dojít k tomu, že se zahraniční firma, se kterou podnik uzavřel smlouvu, rozhodne od této smlouvy odstoupit a najednou se podnik nachází v situaci, kdy musí hledat nového obchodního partnera, přičemž už má dané termíny s ohledem na plánování výroby. Takovému riziku se dá předejít platbou předem, což v rámci obchodního partnerství není na druhou stranu nejlepší nástroj na budování budoucích obchodních vztahů. Dále nemusí být subjekt schopen platit své dluhy nebo dokonce odmítat jejich úhradu. Takové riziko hrozí jak z pohledu dodavatele, bojícího se, že nedostane za svůj výkon zaplacen, tak i z pohledu odběratele, který si nemusí být jistý, že za své peníze uvidí požadované výkony. Důvěra, byť důležitý prvek mezilidských vztahů, není bohužel tím, na co by mohli firmy na jakékoli úrovni obchodu spoléhat. Vznikají vypracované smlouvy, jasně vytyčující platební (lhůta splatnosti) a dodací podmínky (incoterms) obchodu mezi dvěma stranami (Businessinfo, 2019b).

Mimo to mohou vznikat ještě další smlouvy. Jednou z nich je například „Trojstranná dohoda“, v mezinárodním obchodě taky „Three-Party-Agreement“. Za předpokladu, že firma zabývající se výrobou strojů, nemá dostatečné kapacity pro montování jednoho z komponentů a potřebuje tak externího modulistu, by měla zajistit i subdodavatele tohoto modulisty, kteří budou dodávat materiál a součástky. Pro firmu je lepší tohoto subdodavatele určit, díky čemuž si volí firmu, kterou může mít už z minulosti vyzkoušenou, a navíc mít přehled o cenách. Subdodavatel může ovšem nabýt nejistoty a pocítit riziko z hlediska platby od modulisty. Zažádá proto, aby se firma za modulistu zaručila v případě jeho platební neschopnosti. Tímto vzniká už jednou zmiňovaný „Three-Party-Agreement“.

Nejvíce známou platební metodou, kterou se firmy snaží odstranit riziko neplacení za své výkony u odběratelů a obráceně, kdy jsou do hry zapojeny i banky obou stran, je považován dokumentární akreditiv. Nicméně je důležité nepodcenit jednání o platební podmínce.

Obrázek 1: Dokumentární akreditiv



- 1) kupní smlouva
- 2) smlouva o otevření DA
- 3) oznámení o otevření DA
- 4) oznámení o otevření DA vývozci
- 5) odeslání zboží
- 6) předání dokladů bance dovozce
- 7) předání dokladů bance dovozce
- 8) kontrola dokladů a jejich předání vývozci
- 9) bankovní převod

Zdroj: Janečková, 2020

Problémy nastávají, když si odběratel odmítne odebrat zboží bez udání jakéhokoliv důvodu. Pro alespoň částečné odstranění komerčních rizik nesmí podnik polevit při získávání a analýze informací ohledně potenciálních obchodních partnerů, konkurenci i politickém vývoji země, na jejímž území se rozhodl podnikat (Businessinfo, 2009a).

6 Hledání potenciálního trhu

Pro praktickou část práce byla zvolena firma Škoda Auto, a. s., působící nejen na domácím českém trhu, ale i na dalších zahraničních trzích. V tomto ohledu byl vybrán brazilský trh, který by se mohl stát novým potenciálním místem k produkci a prodeji vozů značky Škoda Auto, a. s. Velká mezinárodní korporace Škoda Auto, a. s., jenž je součástí německého koncernu VW, zaznamenala na začátku roku 2020 vzrůst podílu na trhu. Konkrétně došlo k nárůstu na 43,3 %, tedy v porovnání s rokem 2019 (zhruba přes 34 %) došlo ke zlepšení o 7,3 %. Jedná se o zprostředkovatele práce pro kmenové zaměstnance, ale i pro další firmy, které se staly dodavateli, či subdodavateli tohoto podniku. Díky rostoucí popularitě značky Škoda a rostoucí poptávce po vozech začal být český trh pro podnik příliš malý, a proto se firma rozhodla expandovat do zahraničí. Podnik se nerozhodl působit na zahraničních trzích pouze formou vývozu, ale vybudoval též další výrobní závody například v Rusku, Číně či indickém Pune. Kromě toho začal v těchto zahraničních závodech vyvíjet vozidla, která jsou nejen kompatibilní s lokálním, přírodním prostředím a jsou speciálně určená jen pro dané trhy, ale i plnící přání zákazníků po vzhledové a funkční stránce (Škoda-storyboard, 2020).

Momentálně jsou vozy Škoda Auto, a. s. k dostání kromě Evropy nebo Asie i na amerických, afrických, či australských a novozélandských trzích, což je jedno z hledisek, které řadí podnik mezi velké světové hráče na poli automobilového průmyslu (Škoda-auto, 2019; Bureš, 2020).

Za rok 2019 dodala česká automobilka svým zákazníkům po celém světě 1 242 800 vozů. V porovnání s rokem 2018 tím snížila prodej pouze o 0,9 %, kvůli propadu o 17,3 % na Čínském trhu, který se řadí mezi nejlukrativnější světové trhy a na jejím trhu bylo v roce 2019 prodáno necelých 300 000 vozů. Za Čínou je v závěsu Německo, s odběrem necelých 200 000 vozidel a na třetím místě je Česká republika. Další světové trhy, které hlásí největší prodeje této značky, se nacházejí v Rusku, Velké Británii, Polsku, Francii, Španělsku, Rakousku a Itálii. Každý den znamená pro automobilový průmysl boj o zajištění potřebných materiálů, surovin a komponentů, potřebných pro stavbu vozů, soustředění se na úspěšný marketing, provázaný s prodejem a technologický vývoj, jež hraje významnou roli v konkurenčním boji o zákazníka. Je třeba neustále hledat nové potenciální trhy, které je třeba analyzovat a zkoumat, na základě čehož se objeví buď příležitost nových zisků, nebo se naopak podnik vyvaruje trhu, na kterém by neuspěl (Škoda-storyboard, 2020).

Pro analyzování brazilského trhu byla vybrána Pest analýza, prostřednictvím které byly rozebrány jednotlivé faktory brazilského trhu:

Tabulka 2: PEST analýza brazilského trhu

PEST ANALÝZA BRAZILSKÉHO TRHU	
<p>Politické faktory</p> <ul style="list-style-type: none"> > politika Brazílie > distribuce 	<p>Ekonomické faktory</p> <ul style="list-style-type: none"> > celní systém > automobilový trh
<p>Sociální faktory</p> <ul style="list-style-type: none"> > základní informace o Brazílii > požadavky zákazníka 	<p>Technologické faktory</p> <ul style="list-style-type: none"> > specifické odlišnosti motorů v Brazílii

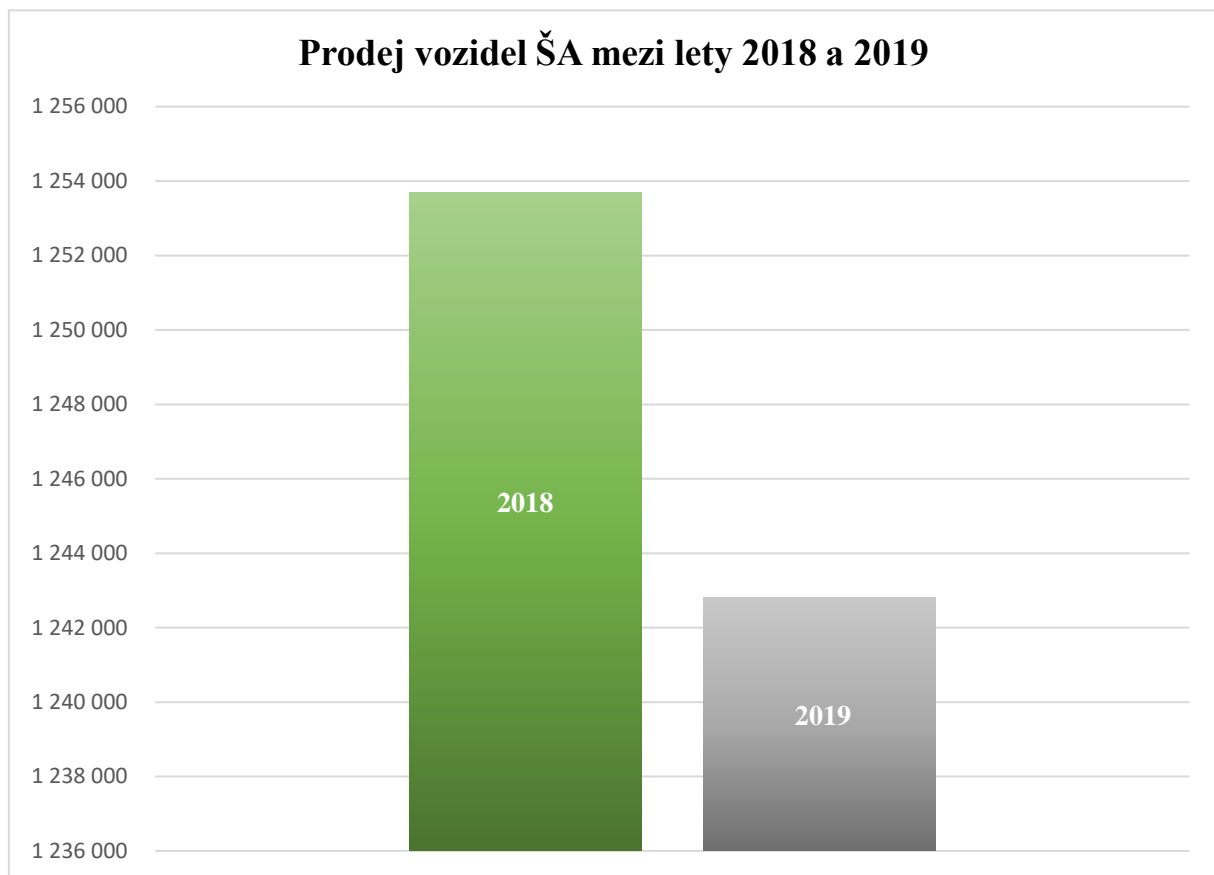
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3: Trhy s největším prodejem automobilů značky Škoda Auto, a. s.

ROK	TRH	PRODANÉ VOZY
2019	ČÍNA	282 000
	NĚMECKO	191 200
	ČESKÁ REPUBLIKA	94 200
	RUSKO	88 600
	VELKÁ BRITÁNIE	75 200

Zdroj: Škoda-storyboard, 2020

Graf 1: Pokles prodeje vozidel Škoda Auto, a. s. o 0,9 % v roce 2019



Zdroj: Škoda-storyboard, 2020

6.1 Základní informace o Brazílii

Za předpokladu, že by se Škoda Auto, a. s. rozhodla zkoumat trhy směrem na západ, tak by se jako jeden z potenciálních trhů mohl jevit ten brazilský. Brazílie, nacházející se v jižní Americe, se rozléhá na ploše 8 516 000 km², celkem jí tvoří 26 států a 1 federativní distrikt. To z ní činí pátou největší zemi na světě, a pokud by jí nepředstihl v poslední době Pákistán z hlediska počtu obyvatel, byla by i 5. nejlidnatější zemí světa. V Brazílské federativní republice žije přibližně 213 milionů obyvatel (téměř vyrovnaný počet mužů i žen), jehož přírůstek činí necelé procento ročně, největší skupinou jsou obyvatelé v rozmezí 25 až 54 let, naopak lidé důchodového věku jsou zde nejmenší skupinou. To znamená mimo jiné, že se jedná o trh, na kterém se nachází velké množství potenciálních zákazníků s 8. největší ekonomikou na světě. Převážná část brazilského obyvatelstva (85 %) žije ve městech. Mezi největší města s ohledem na populaci patří Sao Paulo nebo Rio de Janeiro. Oficiálním jazykem je portugalština, ale mimo ni je oblíbená i španělština a hlavně angličtina, jež je velmi podstatným jazykem pro

mezinárodní obchod. Měnou je zde Brazilský real, což je momentálně 4,33 Kč a 0,16 EUR (Countryeconomy, 2018; Theodora, 2020; Santandertrade, 2020).

Pro optimální získání konkrétních informací o brazilském trhu, konkurenci, doplňkových informací, spojených s podnikáním v Brazílii, ale hlavně kontaktů, je důležité navštívit obrovské veletrhy, které se konají v Sao Paulu. Spolupráce s brazilskými firmami je podmíněna velkými počátečními investicemi nebo také osobním kontaktem. Forma elektronické, či telefonické komunikace není v rámci dobrých partnerských vztahů akceptována. Při vysokých investicích vychází vstříc českým firmám Česká republika, kdy nabízí například podporu s ohledem na podporu při ekonomické diplomacii. Je možné využít služby ekonomického úseku Velvyslanectví ČR v hlavním městě Brazílie, Generálním konzulátem ČR v Sao Paulu nebo zahraniční kanceláře agentury CzechTrade, se sídlem též v Sao Paulu. Jelikož není možné rozvíjet obchod v Brazílii bez fyzického kontaktu, dobré znalosti místního jazyka, zvyklostí a také místního prostředí a úřadů, tak je více než důležité vytvoření spolehlivého kontaktu s místním zástupcem, který plní velmi klíčovou roli při vyjednávání. Při spolupráci s tamními firmami je třeba, stejně jako všude jinde, přesně vymežit podmínky platební, incoterms, typu obalů, ceny a další, což je prakticky nemožné při špatné znalosti jazyka. Pokud již podnik určité kontakty má a dohodne se předem s dodavatelem, může probíhat jednání i v anglickém jazyce (Countryeconomy, 2020; MZV ČR, 2019; SGSgroup, 2020).

6.2 Politika Brazílie

Z politického pohledu se jedná o parlamentní demokracii, v jejímž čele stojí prezident Jair Bolsonaro. Kvůli nemalým potížím s korupcí trpěla země velkou politickou krizí. Vzhledem k tomu, že je obchod provázán s politikou, došlo na základě toho i k ekonomické krizi. Tu se ovšem podařilo překonat a brazilská ekonomika od roku 2017 prožívá úspěšné ožívání, o čemž za poslední dva roky svědčí nárůst HDP zhruba o 2 %. Mimo to se od roku 2017 daří snižovat procento nezaměstnanosti. Dále se podařilo téměř po 20 letech mezi EU a státy jižní Ameriky dosáhnout shody ohledně budoucí obchodní dohody. Momentálně jsou ve hře jednání o podmínkách dohody. Nová vláda, která se dostala k moci v roce 2019 se sice snaží zemi více otevřít mezinárodnímu dovozu, ovšem stejně jako další země, tak i Brazílii postihl COVID-19, který tento postup vpřed značně ovlivňuje a brazilská ekonomika propadla přibližně o 6 %. S ohledem na fakt, že velké země s vysokou hustotou zalidnění mají větší pravděpodobnost většího navrácení se do stavu, ve kterém se nacházela před krizí, by se dalo do budoucna opět hovořit o potenciálním trhu. Bohužel se jedná o jeden z nejvíce uzavřených ekonomických trhů

z důvodu ochrany tuzemských firem s ohledem na daně, celní systém a další aspekty, ovlivňující dovoz do Brazílie (Theodora, 2020; Egap 2020; Klíma, 2017; Czechtrade, 2019a).

6.3 Celní systém

Zdejší trh zůstal v rozmezí od roku 2003 až 2016 pro Českou republiku poměrně uzavřeným z důvodu protekcionistického programu tamní levicové vlády, která se snažila až příliš ochránit tuzemské výrobce, tudíž byla nasazena poměrně vysoké celní poplatky, znemožňující dovážení zboží od zahraničních dodavatelů. Společnosti se tak musely přeorientovat na jiné trhy, jako například mexický trh. Díky nové vládě se daří postupně stále více otevírat trh zahraničním dodavatelům, přestože situaci od března roku 2020 komplikuje COVID-19, který zapříčinil uzavření hranic. Za rok 2019 se podařilo dosáhnout nárůstu českého exportu na 360,281 miliard amerických dolarů (Czechtrade, 2019b).

Náročný celní proces musí být podle brazilských zákonů prováděn celním deklarantem, takzvaným „despachante aduaneiro“. Celní deklarant je povinen mít potvrzení, že má povolení jednat jménem dané firmy a vlastnit platnou licenci pro vykonávání své funkce. Pokud by se mělo celní řízení porovnávat s jinými státy, tak oproti hodinovým procesům může v případě Brazílie dojít až procesu trvajícím několik týdnů. V případě, že nejsou ze strany podniku dodány všechny příslušné a potřebné dokumenty, dochází k dalšímu časovému nárůstu celního řízení (Czechtrade, 2019b).

Samotné přístavní nebo celní poplatky jsou v Brazílii minimálně o polovinu vyšší než kdekoli jinde. Škoda Auto, a. s. by musela při svém dovážení, ať už automobilů nebo jen potřebných polotovarů, využít vhodné kontejnery. U přepravních kontejnerů je clo násobkem nákladů v evropských přístavech. Sazbami cla se zabývá TEC („Tarifa Externa Comum“).

Mezi hlavní dovozní daně se řadí daň z dovozu, do výše až 20 % podle klasifikace zboží. Dále je to daň z průmyslových výrobků, odvíjející se z hodnoty výrobku. Její sazby jsou proměnlivé na základě důležitosti a potřeby výrobku na brazilském trhu. Například potraviny a jim podobné komodity nejsou zatíženy touto daní, ale naopak u tabákových výrobků je to až 330 %. Poslední je daň z oběhu průmyslového zboží, která je spojena i s poskytováním služeb. Ta se pohybuje v rozmezí od 7 % až do 18 %. Tato daň je vybírána jednotlivými státy federace (MZV ČR, 2019).

6.4 Distribuce

V případě exportu by Škoda Auto, a. s. musela využívat námořní dopravy. Automobily, respektive jejich takzvané kostry a popřípadě motory by byly dopraveny do německého přístavu Hamburk, kde by docházelo k jejich nalodování. Hamburk je totiž jeden z deseti největších kontejnerových přístavů na celém světě, a i díky tomu je využíván některými koncernovými značkami. Tím největším kontejnerovým přístavem je potom Rotterdam.

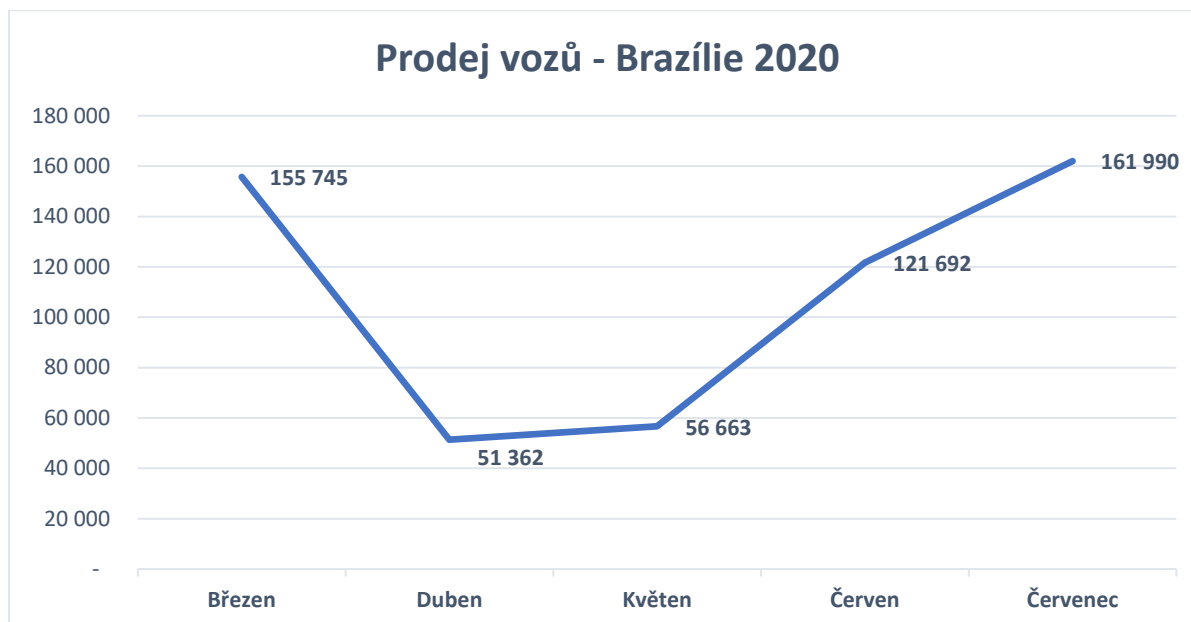
Z Evropy by cestovaly kontejnery lodí do brazilského přístavu v Sao Paulu nebo Rio de Janieru. Odtud by musely být opět naloženy do kamionů a převezeny na montážní linku, odkud by proudily na trh prostřednictvím autosalonů.

6.5 Automobilový trh

Z hlediska dovážených komodit zaujímá dovoz automobilů na brazilský trh až osmé místo. Kvůli přísným daním a celnímu systému se někteří výrobci přiklání k lokalizaci výroby, a to převážně u motorových dílů a samotné montáže motorů. To je zdůvodněno tím, že v Brazílii platí velmi odlišné normy než v EU, v rámci motorizace a emisních norem, které se stále zpříšňují. Tématem motorizace v Brazílii se zabývá kapitola 7.7. Specifikace a odlišnost motorů v Brazílii.

Přestože došlo k růstu nezaměstnanosti v automobilovém průmyslu kvůli zavření velkého závodu americké značky Ford ve městě Sao Paulo, tak byl za rok 2019 zaznamenán úspěšný růst z hlediska výroby, kdy byly vyrobeny necelé 3 miliony vozidel, což bylo provázáno s růstem prodeje vozidel, který se podle informací z tamních autosalonů navýšil o 8,7 %. V rámci této úspěšné tržní situace se počítalo s tím, že i v roce 2020 bude růst pokračovat. Avšak virus COVID-19 zapříčinil zastavení výroby nejen automobilového průmyslu, a to po celém světě, čímž se situace naopak velmi zhoršila (Focus2move, 2020b).

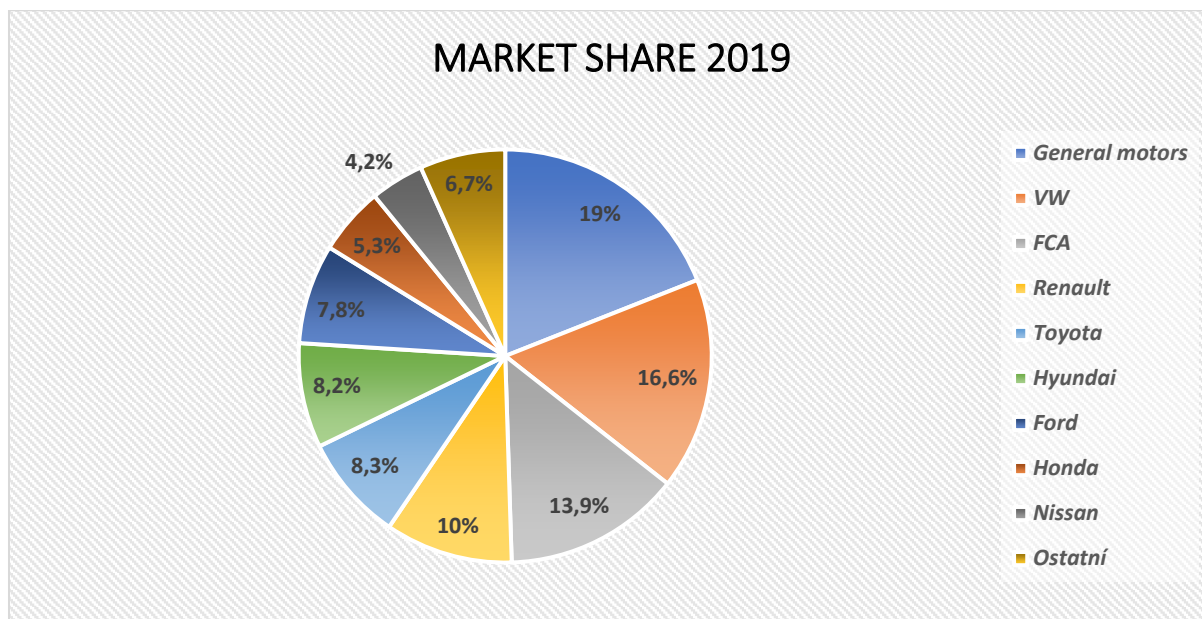
Graf 2: Vzkříšení automobilového trhu v roce 2020



Zdroj: dle Focus2move, 2020a

Za rok 2019 byly na trhu neúspěšnější značky GM (General Motors), VW, skupina FCA (Fiat, Jeep, Dodge, Chrysler), či Renault. Poměr na trhu je znázorněn na grafu níže. Na rozdíl od svých německých konkurentů BMW (0,8 %) a Mercedes-Benz (0,5 %) si VW (Volkswagen) dokázal vybojovat druhou nejvyšší příčku z hlediska market share. Naopak jeho koncernový „kolega“ Audi velmi zaostává s poměrem 0,4 %. Jedná se o jeden z faktů, které napovídají tomu, že by vstup Škodovky na brazilský trh nemusel být úplně povedený. Škoda Auto, a. s. se totiž díky úspěšnému pětiletému vedení Bernharda Maiera v koncernu „vyšplhala“ z běžných užitkových vozů mezi prémiové značky, jako je právě Audi. VW na tento růst reagovala odsunem pana Maiera z pozice předsedy představenstva Škoda Auto a na jeho místo dosadila pana Thomase Schaeffera, jež by se měl zasloužit o sesazení Škoda Auto z titulu prémiové značky a dostat ji zpět mezi užitkové a cenově lehce dostupné vozy pro své zákazníky. Na základě tohoto, by mohla Škoda Auto začít vyvíjet i vozy přijatelné pro Brazílii (Marklines, 2020a).



Graf 3: Podíl jednotlivých značek na brazilském trhu



Zdroj: Marklines, 2020b

Při průzkumu od stolu, který bývá prvním výzkumem, jenž podnik provádí (ať už sám nebo za pomoci profesionální firmy), je základem zvážit a porovnat jak pozitivní, tak ty negativní stránky hodnoceného trhu:

Tabulka 4: Silné vs. slabé stránky brazilského trhu

	
<ul style="list-style-type: none"> - velikost trhu - růst střední třídy obyvatelstva - největší země Jižní Ameriky - investice do automobilového průmyslu ze strany místní vlády - velké investice do infrastruktury - výpomoc od koncernové značky VW 	<ul style="list-style-type: none"> - velká konkurence - vysoké daně - administrativní bariéry - odlišný typ motorizace od norem EU

Zdroj: vlastní zpracování

Z toho plyne, že i přes značné množství pozitiv bude vstup na brazilský trh budou doprovázet obrovské investice, náročná byrokracie a dlouhodobé vyjednávání v rámci získávání kontaktních osob, které se stanou prostředníky mezi firmou a brazilským trhem.

6.6 Požadavky zákazníka

Průměrná mzda v Brazílii je 1.826,73 brazilských dolarů po zdanění. Na tuto průměrnou mzdu ovšem nedosahuje značné množství tamního obyvatelstva. Měsíční nájem za bydlení ve městě se pohybuje mezi 1.000 až 2.000 brazilských dolarů a mimo město to je to do 1.000 brazilských dolarů. K těmto informacím je též důležité vzít v potaz, že jednosměrná jízdenka na veřejnou dopravu stojí 4,40 dolarů (stejně jako litr pohonné hmoty) a měsíční tarif stojí 200 dolarů. Dále je nutné připočítat také nákup potravin a dalších nutných komodit, jako je například účet za telefon a internet. Jeden obyvatel utratí za měsíc zhruba 1.500 dolarů, pokud neprovozuje jakékoliv volnočasové aktivity, není kuřák ani nepije alkohol a nenakupuje oblečení. Tento fakt poukazuje na to, že jedním z faktorů, které jsou rozhodující v konkurenčním boji na trhu, bude rozhodně cena. Tu bude zákazník požadovat logicky co nejnižší. Poté to bude životnost a kvalitu motoru, respektive celého automobilu, protože s ohledem na výše uvedené informace o příjmech a výdajích plus cenu automobilu (Volkswagen Golf - 90.000 brazilských dolarů, Toyota Corolla - 97.960 brazilských dolarů) si obyvatel Brazílie nemůže dovést časté opravy nebo dokonce nový vůz už po třech letech (Countryeconomy, 2020; Numbeo, 2020; Albaum, Duerr a Josiassen, 2016).

Maximální teplota se pohybuje okolo 30 stupňů celsia, ale je nutné zohlednit jednak horká léta, stupňující se kvůli globálnímu oteplování. Proto lze očekávat, že si zákazník bude ve svém automobilu přát výkonnější klimatizaci, které se například montují do automobilů, určených v Evropě pro řidiče přímořských států (Meteobox, 2020).

6.7 Specifikace a odlišnost motorů v Brazílii

Škoda Auto, a. s. už jednou v minulosti do Brazílie dodávala, nikoliv však vozidla, nýbrž motory. Jednalo se o tříválcové, benzinové motory, používané do Fábii. V Brazílii byly tyto motory montovány do vozidel Volkswagenu, konkrétně do VW Fox a VW Polo.

Brazílie na rozdíl od Evropy nemá příliš přísná pravidla a emisní normy, které by omezovaly výplody spalovacích motorů. Jednoduše by se dalo hovořit o tom, že auta v Brazílii jezdí na alkohol. Motory jsou upraveny tak, že si řidič může vybírat, co je bude pohánět. Jednak to může být čistý etanol, tedy biopalivo vyráběné cukrové třtiny. Biopalivo je oproti benzínu cenově levnější, ale spotřeba je znatelně vyšší. Druhou možností je právě zmiňovaný benzin. Na brazilské tankovací stanici není ale možné sehnat čistý benzin, a to z toho důvodu, že je v něm přidáno množství bioetanolu. Jedná se o skoro až čtvrtinový podíl. Nejedná

se o výmysl distributorů pohonných hmot, nýbrž o povinné nařízení. Jedná se o 40 % automobilů s motorem, jenž má flex, umožňující kombinaci benzínu a bioetanolu. V plánu je toto množství navýšit dvojnásobně.

Škoda Auto, a. s. by musela v tomto případě vyvíjet nový typ motorů, který by byl pro evropský trh absolutně nevyužitelný, aby udržela krok s plánovaným vývojem aut, tankujících benzin kombinovaný s bioetanolem. Vzhledem k faktu, že takové motory již vyvíjené jsou, mohla by automobilka čerpat zkušenosti od svých koncernových kolegů Volkswagen a Audi, které již na brazilském trhu působí. Druhou možností by byl pře prodej motorů v rámci koncernových značek, což by mohlo Škodovce ušetřit investice nového typu motorů (Tipcars, 2005; Koubek, 2011).

6.8 Vyhodnocení

S ohledem na všechna uvedená fakta vyplývá, že cesta na brazilský trh by pro českou automobilku Škoda Auto, a. s. nemusela být náročná z hlediska průniku na trh. Jelikož už dvě koncernové značky VW a Audi na trhu působí, nemusela by Škoda Auto, a. s. mít potíže s hledáním kontaktů a partnerů potřebných pro podnikání v Brazílii. Pokud by tedy vedoucí značka koncernu Volkswagen svolila k tomu, aby místo dvou prémiových značek na brazilském trhu byly značky tři, Škoda Auto, a. s. by po této stránce nabyla obrovských časových i finančních úspor. Je třeba pracovat s faktem, že VW se momentálně, prostřednictvím změny vedoucího člena představenstva Škoda Auto, a. s., snaží odstranit automobilku z pozice prémiové značky a dosadit automobilku na úroveň montážní dílny s výrobou užitkových vozů. To znamená, že by se v budoucnu mohly na brazilském trhu objevit lehce dostupné automobily, cenově dostupné vyššímu počtu tamního obyvatelstva.

Z hlediska motorizace by se z počátku musela Škodovka nabízet vozy s benzinovým motorem MPI, který vyvíjí pro celý koncern. S postupem času by byly nezbytné vysoké investice na vývoj motorů, které podporuje brazilská vláda. Jedná se o motory, poháněné bioetanolem. Zde záleží na koncernové politice, jelikož je možné, že VW takové motory již vyvinulo, či vyvíjí. Tudíž by nebyly potřebné investice ani zde, ale docházelo by k pře prodávání motorů, které by byly montované do automobilů v Brazílii.

Optimálním užitkovým vozem s motorem MPI je pro brazilský trh s ohledem na cenu a výkon Škoda Fabia. Karosérie vozů by byly smontovány v Mladé Boleslavi, poté naloženy s ostatními

komponenty do dřevěných palet a dovezeny do Hamburku. Odtud by cestovaly až do Brazílie, kde by proběhla finální montáž vozu, včetně dosazení motoru. Byť by bylo možné dosáhnout velkých úspor, s ohledem na výpomoc od kolegiálních značek, byla by zde obrovská investice do stavby samotného závodu.

Škoda Auto, a. s. investovala a investuje nemalé částky do vzniku, provozu a dalších aktivit závodů v Číně a Indii, i vývoje elektromobilů. Pro chod a udržení těchto závodů a závodů v České republice jsou potřeba vysoké částky. V době, kdy automobilový trh mírně upadá z důvodů nasycenosti, emisních norem, tedy vývoje elektromobility, která zatím není příliš perspektivní pro běžné řidiče, je málo představitelné, že by si Škoda Auto, a. s. mohla dovolit tak vysoké investice. Brazilský trh se navíc momentálně potýká epidemií COVID-19, což v zemi vedlo ke zvýšení nezaměstnanosti a zvýšení chudoby v řadách obyvatelstva. I z důvodu této epidemie může dojít k uzavření hranic, což znamená omezení dodávek potřebných dílů pro výrobu automobilů. Ještě v horším případě i k uzavření závodu, kde se každý den, kdy fabrika nevyrobí, počítají náklady v řádech sta tisíců až milionů EUR. Na základě faktu, že je koncern VW (kterého je Škoda Auto, a. s. součástí od roku 1991) je nejzadluženější firmou světa, jejíž dluh kvůli investicím do technologického vývoje činí 192 miliard amerických dolarů a dalších sesbíraných a v této práci zmíněných informací, se minimálně v blízké budoucnosti nejeví brazilský trh natolik lukrativní, aby Škoda Auto, a. s. investovala miliony eur do vstupu na něj.

Závěr

Bakalářská práce se zabývala vznikem pobočky společnosti Škoda Auto, a. s. na zahraničním trhu. Díky neustálému vývoji nových typů motorů a vozidel jsou podniky nuceny rozšiřovat svoji výrobu. Stejně je to i pro společnost Škoda Auto, a. s. jež by mohla proniknout na trh v Jižní Americe, konkrétně v Brazílii, ve které již působí jeho koncernoví kolegové, německý Volkswagen a maďarské Audi. Škoda Auto, a. s. byla několik let vývojářem a dodavatelem benzinového motoru MPI pro Volkswagen v Brazílii a s ohledem na aktuální rozvoj a expanzi by se společnost mohla stát rovnocenným hráčem na tamním trhu s vlastními auty. S ohledem na bariéry, které stěžují každé firmě vstup na trh, bylo nutné udělat výzkum trhu, politické situace i životní úroveň obyvatelstva v Brazílii. Země, která se potýká s obrovskou korupcí, zažívá pomalu po změně vlády obnovu ekonomiky, čímž se snaží podpořit tuzemské podniky na domácím trhu, ale i export. Import do země je velmi ovlivněný celním řízením a vysokými celními poplatky a daněmi vzhledem k ochraně domácí produkce.

Důležité bylo prověření vstupu na trh, jelikož pokud se podnik (konkrétně jeho zástupci) osobně neúčastní velkých obchodních veletrhů, jež v Brazílii probíhají, nemá šanci se na trhu uchytit. V tomto směru je důležité sehnat spolehlivého a znalého prostředníka. Kontakty jsou totiž jednou z nejdůležitějších věcí v obchodě, a nejen v něm. Bez nich se podniká velmi špatně a v Brazílii to platí obzvlášť. Mimo to existuje několik českých kanceláří, specializujících se na pomoc podnikům vstoupit na brazilský trh.

Tato práce zhodnotila i situaci, ve které se nachází Škoda Auto, a. s. Té se změnil vedoucí člen představenstva a automobilka má zavést novou strategii vývoje, výroby a cílení na zákazníka. Kromě ŠA porovnávala práce i situaci ostatních automobilek, jež v Brazílii podnikají a představují nelehké soupeře v konkurenčním boji. Nakonec objasňuje problematiku odlišnosti motorizace v Evropě a Brazílii, s ohledem na emise a vyhodnocuje, zda je vhodné vstoupit na tento zmiňovaný zahraniční trh.

Čtenářovi tak byly představeny v rámci teorie důležité činnosti, kterými se musí do detailů zabývat společnost, snažící se expandovat na mezinárodní trh. Poté byly v praktické části popsány fakty o Brazílii, automobilovém trhu v ní, politické situaci a další důležité informace, na základě, kterých je vyhodnocován potenciál trhu a pravděpodobnost úspěchu. Fakta byla konzultována se zaměstnanci ze společnosti Škoda Auto, a. s., kteří mají v obchodu dlouholetou praxi. Při zhodnocení těchto informací a faktů, vykazuje bohužel brazilský trh v blízké

budoucnosti více rizik a negativních stránek, ohrožujících podnikání, a proto by nebylo přínosné investovat miliony EUR do vzniku nové pobočky v zahraničí a vývoj optimálních motorů, které obyvatelé Brazílie preferují a které jsou v Evropě absolutně nepřipustné.

Seznam použité literatury

ALBAUM, Gerald S, Edwin DUERR a Alexander JOSIASSEN. 2016. *International marketing and export management*. Eighth edition. Harlow, England: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-01692-4.

BUSINESSINFO. 2009a. *Formy vstupu firem na mezinárodní trhy - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Copyright © 1997-2020 CzechTrade. [cit. 2020-03-09]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/formy-vstupu-firem-na-mezinarodni-trhy/>

BUSINESSINFO. 2019b. *Rizika v mezinárodním obchodě - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Copyright © 1997-2020 CzechTrade. [cit. 2020-04-18]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/rizika-v-mezinarodnim-obchode/#b12>

COUNTRYECONOMY. 2018. *Brasil – Economics: Macroeconomics: country macro data* [online]. Copyright Countryeconomy.com. [cit. 2020-06-09]. Dostupné z: <https://countryeconomy.com/countries/brazil>

CZECHTRADE. 2019a. *Brazílie: Zahraniční obchod a investice. - BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Copyright © Zastupitelský úřad ČR v Brazílii. [cit. 2020-08-26]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/brazilie-zahranicni-obchod-a-investice/#section-a5560036-ba64-4aaa-a442-914e741389cc>

CZECHTRADE. 2019b. *Brazílie: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu - BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Copyright © Zastupitelský úřad ČR v Brazílii. [cit. 2020-06-12]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/brazilie-zakladni-podminky-pro-uplatneni-ceskeho-zbozi-na-trhu/>

ČESKÁ TELEVIZE: ČT24. 2019. *Celní válka mezi USA a Čínou graduje. Trhy jsou stále nervóznější, konstatuje bankéř Jonáš* [online]. Praha © Česká televize 1996 – 2020 English. [cit. 2020-08-22]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/ekonomika/2892077-celni-valka-mezi-usa-a-cinou-graduje-trhy-jsou-stale-nervoznejsi-konstatuje-banker>

EGAP. 2020. *Brazílie: Stručný politický a ekonomický přehled* [online]. Copyright © EGAP 2020. [cit. 2020-08-11]. Dostupné z: <https://www.egap.cz/cs/zeme/br>

EUR-LEX: EUROPEAN UNION. 2020a. *Glossary of summaries: ANTITRUST CONTROL* [online]. Copyright © European Union, 1998-2020. [cit. 2020-08-22]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/summary/glossary/antitrust.html>

EUR-LEX: EUROPEAN UNION. 2020b. *Glossary of summaries: COMPETITION. EU law: EUR-Lex* [online]. Copyright © European Union, 1998-2020. [cit. 2020-06-09]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/summary/glossary/competition.html>

EUR-LEX: EUROPEAN UNION. 2020c. *Glossary of summaries: CUSTOMS UNION* [online]. Copyright © European Union, 1998-2020. [cit. 2020-08-22]. Dostupné z: https://eur-lex.europa.eu/summary/glossary/customs_union.html

FOCUS2MOVE. 2020a. *Brazil 2020. Best selling cars ranking* [online]. Copyright © MotorCycles Data 2020. [cit. 2020-06-09]. Dostupné z: <https://www.focus2move.com/brazil-best-selling-cars/>

FOCUS2MOVE. 2020b. *Brazil 2020. Vehicle market recovers slightly (-7.2%) despite second wave of infections impacting the country* [online]. Copyright © MotorCycles Data 2020. [cit. 2020-06-10]. Dostupné z: <https://www.focus2move.com/brazil-vehicles-market/>

HAGUE, Paul a Matthew HARRISON. 2020. *Pricing Research – What Do Our Customers Value? B2B Market Research Company: B2B International* [online]. Copyright © 2020 B2B International. [cit. 2020-03-09]. Dostupné z: <https://www.b2binternational.com/publications/price-research/>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: Strategie a trendy - 2., rozšířené vydání*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-8706-0.

JANEČKOVÁ, Beata. *Řízení zahraničních obchodů*. In: *SlidePlayer* [online]. Copyright © 2020 SlidePlayer.cz Inc. [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/3179023/>

KLÍMA, Petr. 2017. *EXPORTNÍ PŘÍLEŽITOSTI V BRAZÍLIÍ: Velvyslanectví ČR v Brasílii* [online]. Praha – Ministerstvo zahraničních věcí. [cit. 2020-07-07]. Dostupné z: https://www.mzv.cz/file/2380470/Petr_Klima___ZU_Brasilia.pdf

KOUBEK, David. 2011. *Alkohol do motoru patří. Tak to alespoň berou v Brazílii. - IROZHLAS: spolehlivé zprávy* [online]. Copyright © 1997-2020 Český rozhlas. [cit. 2020-07-08]. Dostupné z: https://www.irozhlaz.cz/zpravy-svet/alkohol-do-motoru-patri-tak-to-alespon-berou-v-brazilii_201104070635_mtaborska

LOŠŤÁKOVÁ, Hana a kolektiv. 2017. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-271-9799-6.

MACHKOVÁ, Hana. 2015. *Mezinárodní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5366-9.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ, Alexej SATO a kolektiv. 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4874-0.

MARKLINES. 2020a. *Brazil - Flash report, Sales volume, 2017 - Automotive Industry Portal MarkLines* [online]. Copyright © MarkLines Co., Ltd. [cit. 2020-06-15]. Dostupné z: https://www.marklines.com/en/statistics/flash_sales/salesfig_brazil_2017#dec

MARKLINES. 2020b. *Brazil - Flash report, Sales volume, 2019 - Automotive Industry Portal MarkLines* [online]. Copyright © MarkLines Co., Ltd. [cit. 2020-04-05]. Dostupné z: https://www.marklines.com/en/statistics/flash_sales/salesfig_brazil_2019

METEOBOX. 2020. *Počasí statistiky Rio de Janeiro, Brazílie - Meteobox: Počasí, podrobná a aktuální předpověď počasí z yr.no česky* [online]. Copyright © 2000 - 2020 AliaWeb, spol. s r.o. [cit. 2020-05-02]. Dostupné z: <https://meteobox.cz/brazilie/rio-de-janeiro/statistiky/>

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. 2011. *Lisabonská smlouva – Odbor EU a mezinárodního práva* [online]. Copyright © 2020 Ministerstvo vnitra České republiky. [cit. 2020-06-15]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/agenda-eu-na-mv-lisabonska-smlouva.aspx?q=Y2hudW09Mg%3D%3D>

MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. 2020. *Ekonomický přehled: Velvyslanectví České republiky v Brasílii* [online]. Praha – Ministerstvo zahraničních věcí České republiky. [cit. 2020-07-21]. Dostupné z: https://www.mzv.cz/brasilia/cz/zakladni_informace_o_brazilii/ekonomicky_prehled/index.html

NUMBEO: COST OF LIVING. 2020. *Cost of Living in Brazil: Prices in Brazil. - NUMBEO: Cost of Living* [online]. Copyright © 2009-2020 Numbeo. [cit. 2020-06-03]. Dostupné z: https://www.numbeo.com/cost-of-living/country_result.jsp?country=Brazil

PARMENT, Anders. 2014. *Auto Brand: Building Successful Car Brands for the Future: Chapter 03: Marketing channels* [online]. London: Kogan Page Ltd, 2014. [cit. 2020-05-10]. ISBN 978-0-7494-6929-0. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/1809052421/65221BEA45D94434PQ/1>

SANTANDERTRADE. 2020. *BRAZIL: GENERAL PRESENTATION - Santander Trade Portal: Global trade made easy* [online]. Copyright © Export Entreprises SA. [cit. 2020-09-01]. Dostupné z: <https://santandertrade.com/en/portal/analyse-markets/brazil/general-presentation>

SGSGROUP. *Remarketing Inspection: Transportation*. In: *SGS Brazil: When You Need To Be Sure* [online]. Copyright © 2020 SGS SA. [cit. 2020-06-25]. Dostupné z: <https://www.sgsgroup.com.br/en/transportation/automotive/aftermarket-and-distribution/leasing-companies/remarketing-inspection>

SVATOŠ, Miroslav a kolektiv. 2009. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2708-0.

ŠKODA-AUTO. 2019. *ŠKODA WORLDWIDE* [online]. Copyright ©2019 ŠKODA AUTO a.s. [cit. 2020-04-22]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.com/company/importers>

ŠKODA-STORYBOARD. 2020. *ŠKODA AUTO dosáhla v prvním pololetí roku 2020 navzdory pandemii Covid-19 provozního výsledku ve výši 228 milionů eur - ŠKODA Storyboard: Media Room* [online]. Copyright © ŠKODA AUTO a.s. 2020. [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy-archiv/skoda-v-roce-2019-dodala-zakaznikum-na-celem-svete-124-milionu-vozu/>

THEODORA. 2020. *Brazil Government* [online]. Copyright © 1995–2020 ITA. [cit. 2020-07-14]. Dostupné z: https://theodora.com/wfbcurrent/brazil/brazil_government.html

TIPCARS. 2005. *Tříválce od Škody do Brazílie. - TipCars: největší inzerce autobazarů v Česku* [online]. Copyright © EBM system k.s., 2005–2020. [cit. 2020-06-09]. Dostupné z: <https://www.tipcars.com/magazin/aktuality/trivalce-od-skody-do-brazilie.html>