

# Projekt expanze vybrané firmy na zahraniční trh

Bc. Eva Sváčková DiS.

---

Diplomová práce  
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Eva Sváčková, DiS.**  
Osobní číslo: **M17393**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **Kombinovaná**  
Téma práce: **Projekt expanze vybrané firmy na zahraniční trh**

### Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Formulujte teoretické poznatky z mezinárodního marketingu včetně marketingového mixu a vstupu na mezinárodní trhy.

II. Praktická část

- Analyzujte konkurenční prostředí vybrané firmy.
- Popište a analyzujte současný stav expanze vybrané firmy na zahraniční trhy.
- Zpracujte projekt expanze firmy na vybraný zahraniční trh.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

ARMSTRONG, Gary, Philip KOTLER a Marc Oliver OPRESNIK. *Marketing: an introduction*. 13th revised edition. Boston: Pearson, 2016, 672 s. ISBN 978-12-921-4650-8.  
KRÁL, Petr, Hana MACHKOVÁ, Markéta LHOTÁKOVÁ a Gina COOK. *International marketing: theory, practices and new trends*. 2nd revised edition. Prague: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2016, 245 s. ISBN 978-80-245-2152-7.  
MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015, 194 s. ISBN 978-80-247-5366-9.  
ŠTĚDRŮN, Bohumír, Eva ČÁSLAVOVÁ, Miroslav FORET, Václav STRÍTESKÝ, et al. *Mezinárodní marketing*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2018, 289 s. ISBN 978-80-740-0441-4.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kamil Dobeš, Ph.D.**  
Ústav ekonomie

Datum zadání diplomové práce: **31. července 2020**  
Termín odevzdání diplomové práce: **19. srpna 2020**

L.S.

---

**doc. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.**  
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 31. července 2020

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/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 obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/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. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 17. 8. 2020

Jméno a příjmení: Bc. Eva Sváčková DiS.

podpis diplomanta

## ABSTRAKT

Diplomová práce byla zaměřena na tvorbu projektu expanze vybrané firmy na zahraniční trh. Teoretická část se věnovala získávání informací a poznatků z oblasti mezinárodního marketingu včetně forem vstupu na zahraniční trhy. Začátek praktické část byl věnován představení společnosti a jejího marketingového mixu následně došlo na analýzy současné situace. Na závěr práce byl vypracován projekt expanze se zaměřením na brazilský trh.

Klíčová slova: mezinárodní marketing, marketingový mix, formy vstupu na mezinárodní trhy, PESTE analýza, Ansoffova matice expanze výrobku na trh.

## ABSTRACT

Diploma thesis is focused on the project of expansion the company to the international market.

Theoretical part is aimed at gain theoretical information and development from the international marketing, including forms to enter to the international market. The beginning of the Practical Part is considered to introduction of the company and its marketing mix. There was an analysis of the current bussiness situation. At the end of the thesis the project of the expansion to the Brasil market has been made.

Keywords: international marketing, marketing mix, forms of entering to internatioal markets, PESTE analysis, Ansoff matrix of product expansion to the market.

Ráda bych poděkovala především vedoucímu práce panu Ing. Kamilovi Dobešovi, Ph.D. za veškerý čas, rady a informace, které mi věnoval k napsání této práce. Dále bych chtěla poděkovat panu Ing. Tomáši Quisovi za důležité praktické rady a informace. Na závěr bych ráda poděkovala své rodině za celkovou podporu během studii.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>6</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>7</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>8</b>
<b>1 MEZINÁRODNÍ MARKETING</b> .....	<b>9</b>
1.1 DEFINICE MEZINÁRODNÍHO MARKETINGU .....	9
1.2 MEZINÁRODNÍ MARKETINGOVÝ MIX .....	9
1.2.1 Produkt (výrobek) .....	9
1.2.2 Cena.....	10
1.2.3 Distribuce .....	11
1.2.4 Propagace (komunikace).....	13
1.3 HLAVNÍ ROZHODNUTÍ MEZINÁRODNÍHO MARKETINGU .....	14
1.3.1 Rozhodnutí, zda se vydat na zahraniční trhy .....	14
1.3.2 Rozhodnutí, na které trhy vstoupit.....	15
1.3.2.1 Politicko-právní prostředí .....	15
1.3.2.2 Ekonomické prostředí .....	16
1.3.2.3 Sociálně-kulturní prostředí .....	17
1.3.2.4 Technologické prostředí .....	18
1.3.3 Rozhodnutí, jakým způsobem na trhy vstoupit.....	19
1.3.4 Rozhodnutí o marketingovém programu .....	19
1.3.5 Rozhodnutí o organizaci marketingu .....	19
1.4 KONCEPCE MEZINÁRODNÍHO MARKETINGU .....	20
1.4.1 Vývozní marketing.....	20
1.4.2 Globální marketing.....	21
1.4.3 Interkulturní marketing .....	21
1.5 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VOLBU MARKETINGOVÉ STRATEGIE.....	22
1.6 MARKETINGOVÉ TRENDY .....	24
1.7 STRATEGIE V MEZINÁRODNÍM MARKETINGU .....	25
1.7.1 Strategická obchodní jednotka .....	25
1.8 TYPY OBCHODNÍCH A MARKETINGOVÝCH STRATEGII .....	25
1.8.1 Analýza konkurenční výhody .....	26
1.8.2 Analýza tržních mezer – GAP analýza .....	27
1.8.3 Ansoffova matice expanze výrobků na trh.....	28
<b>2 FORMY VSTUPU FIREM NA MEZINÁRODNÍ TRHY</b> .....	<b>31</b>
2.1 VÝVOZNÍ OPERACE.....	31
2.1.1 Prostřednické vztahy .....	31
2.1.2 Smlouvy o výhradním prodeji (tzv. výhradní distribuce) .....	32
2.1.3 Obchodní zastoupení.....	32
2.1.4 Komisionářské vztahy .....	33
2.1.5 Mandantní vztahy .....	33
2.1.6 Přímý vývoz .....	33
2.1.7 Sdružení malých vývozců (exportní aliance).....	34

2.2	FORMY VSTUPU NA ZAHRANIČNÍ TRHY NENÁROČNÉ NA KAPITÁLOVÉ INVESTICE.....	34
2.2.1	Licenční obchody .....	35
2.2.2	Franchising.....	36
2.2.3	Smlouvy o řízení .....	37
2.2.4	Outsourcing v oblasti výroby a služeb .....	38
2.2.5	Výrobní kooperace .....	38
2.3	KAPITÁLOVÉ VSTUPY PODNIKŮ NA ZAHRANIČNÍ TRHY .....	39
2.3.1	Investice na zelené louce.....	40
2.3.2	Akvizice .....	40
2.3.3	Fúze .....	41
2.3.4	Společné podnikání .....	41
2.3.5	Strategická aliance .....	42
<b>3</b>	<b>SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI DIPLOMOVÉ PRÁCE.....</b>	<b>43</b>
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>44</b>
<b>4</b>	<b>CZECH SMALL ARMS, S.R.O.....</b>	<b>45</b>
<b>5</b>	<b>MARKETINGOVÝ MIX .....</b>	<b>46</b>
5.1	ZBRANĚ.....	46
5.1.1	Sa vz.58 Sporter .....	47
5.1.2	Sa vz.61 Pistol.....	48
5.1.3	Pistol vz. 15 .....	48
5.2	CENA ZBRANÍ .....	49
5.3	DISTRIBUČNÍ CESTY .....	50
5.4	PROPAGACE ZBRANÍ NA MEZINÁRODNÍM VELETRHU IWA .....	52
<b>6</b>	<b>ANALÝZA TYPŮ OBCHODNÍCH A MARKETINGOVÝCH STRATEGIÍ Z POHLEDU CZECH SMALL ARMS .....</b>	<b>54</b>
6.1	ANALÝZA KONKURENČNÍ VÝHODY .....	54
6.2	ANALÝZA TRŽNÍCH MEZER – GAP ANALÝZA .....	55
6.2.1	Ansoffova matice expanze výrobků na trh.....	55
<b>7</b>	<b>ANALÝZA FOREM VSTUPU NA MEZINÁRODNÍ TRHY .....</b>	<b>58</b>
7.1	VÝVOZNÍ OPERACE.....	58
7.2	FORMY VSTUPU NA ZAHRANIČNÍ TRHY NENÁROČNÉ NA KAPITÁLOVÉ INVESTICE.....	58
<b>8</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉ EXPANZE NA ZAHRANIČNÍ TRHY .....</b>	<b>60</b>
8.1	ZEMĚ EXPORTU .....	60
8.2	ROZPOČET .....	63
<b>9</b>	<b>ANALÝZA BRAZILSKÉHO TRHU .....</b>	<b>64</b>
9.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	64
9.2	ZAJÍMAVOSTI O BRAZÍLIÍ .....	64
9.3	ZÁKLADNÍ MAKROEKONOMICKÉ ÚDAJE .....	65
9.3.1	Státní rozpočet, veřejné finance .....	65
9.3.2	Platební bilance, devizové rezervy a zahraniční zadluženost .....	66
9.3.3	Obchodní bilance (export, import, saldo) .....	67



9.4	PESTE ANALÝZA .....	67
9.4.1	Politicko-právní prostředí.....	67
9.4.1.1	Brazilská federativní republika coby součást národních organizací....	70
9.4.2	Ekonomické prostředí .....	70
9.4.2.1	MERCOSUR (Mercado Comum do Sul) neboli Společný trh jihu.....	71
9.4.3	Sociálně-kulturní prostředí.....	72
9.4.4	Technologické faktory .....	76
	Investice – přímé zahraniční investice (FDI).....	76
9.4.5	Ekologické prostředí .....	76
9.5	SHRNUTÍ PESTE ANALÝZY BRAZILSKÉHO TRHU .....	77
<b>10</b>	<b>SHRNUTÍ PRAKTICKÉ I ANALYTICKÉ ČÁSTI PRÁCE .....</b>	<b>78</b>
<b>11</b>	<b>PROJEKT EXPANZE NA BRAZILSKÝ TRH .....</b>	<b>79</b>
11.1	CHARAKTERISTIKA VÝCHOZÍ SITUACE .....	79
11.2	ZVOLENÁ STRATEGIE VSTUPU NA BRAZILSKÝ TRH .....	80
11.3	DOPORUČENÍ PRO BRAZÍLIU .....	80
11.3.1	Dovozní podmínky a dokumenty pro brazilský trh.....	82
11.4	ANALÝZA KONKURENCE NA BRAZILSKÉM TRHU.....	83
11.5	CÍL PROJEKTU.....	85
11.6	CÍLOVÉ SKUPINY .....	85
11.7	PERSONÁLNÍ ZABEZPEČENÍ PROJEKTU .....	85
11.8	ZDROJE INFORMACÍ PRO PROJEKT .....	86
11.9	ROZPOČET PROJEKTU .....	86
11.10	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	88
11.11	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	89
11.12	ZHODNOCENÍ PROJEKTU .....	90
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>92</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>93</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>96</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>97</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>98</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>99</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>100</b>

## ÚVOD

Pro spoustu firem je v dnešní moderní a globální době vhodné uvažovat o rozšíření svého působení za hranice země. S přihlédnutím na finanční možnosti, návratností investic, dobře zvoleným produktem, správně vybraným trhem a dalšími faktory, které ovlivňují vstup na zahraniční trhy. Nezbytně nutné před samotným vstupem na zahraniční (světové) trhy je provedení průzkumu trhu, zjištění analýzy PESTE atd.

Tato diplomová práce je zaměřena na Projekt expanze vybrané firmy na zahraniční trhy se zaměřením na Brazílii. Společnost Czech Small Arms se zabývá výrobou zbraní Sa vz.58 Sporter, Sa vz.61 Pistol a nově také Pistol vz.15. Společnost patří převážně mezi exportní firmy (97 % produkce je na vývoz a zbylé 3 % jsou určena pro český trh). Společnost musí splňovat přísná pravidla pro výrobu a vývoz zbraní.

Diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části teoretickou a praktickou. Praktická část je rozdělena na analytickou a projektovou část.

Teoretická část je zaměřena na literární rešerši z oblasti mezinárodního marketingu, forem vstupu na zahraniční trhy.

Analytická část se zabývá typy obchodních a marketingových strategií se zaměřením na analýzu konkurenční výhody, Ansoffovou matici expanze výrobků na trh a také samostatně analýzou makroprostředí - PESTE analýzou.

Poslední část diplomové práce je soustředěna na vypracování samotného projektu expanze na brazilský trh. Součástí projektu je i její závěrečné podrobení časové, nákladové a rizikové analýze.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je návrh projektu expanze vybrané firmy na zahraniční trh. Téma diplomové práce bylo vybráno na základě přání společnosti Czech Small Arms, aby vstoupila i na trh Jižní Ameriky, na který jako jediný z kontinentů zatím neexportuje. Proto je projekt zaměřen na brazilský trh. Společnost se zabývá výrobou a prodejem zbraní převážně pro zahraniční odběratele.

Pro splnění hlavního cíle diplomové práce je zapotřebí provést řadu aktivit a splnit několik dílčích cílů. Prvním úkolem je provedení literární rešerše dostupných zdrojů na vybrané téma včetně zvolení vhodných strategií, které bude sloužit jako podklad pro vypracování praktické části práce.

Cílem analytické části bude představení společnosti Czech Small Arms včetně vypracování marketingového mixu, dále je v práci použita PESTE analýza, Ansoffova matice expanze výrobku na trh. Dalším dílčím úkolem je provedení analýzy současné expanze na zahraniční trhy a zjištění, zda jsou splněny předpoklady pro vypracování projektu expanze na brazilský trh.

Samotný projekt je rozdělen na charakteristiku výchozí situace, doporučení pro Brazílii, cíl projektu, nezbytně nutná je specifikace cílové skupiny, typ zvolené strategie při vstupu na brazilský trh. Celý projekt je ukončen časovou, nákladovou a rizikovou analýzou.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 MEZINÁRODNÍ MARKETING

Mezinárodní marketing v dnešní době využívá čím dál tím více firem, ať už malých, středních či velkých, které jsou už svou podstatou často nadnárodní. Důvodů, proč firmy využívají expanzi do zahraničí, je hned několik. Mezi ty základní bezesporu patří objevení nových tržních možností, získávání nových potenciačních zákazníků a větší výhodnější kooperace mezi firmami v daném oboru podnikání. Existují i nevýhody mezinárodního marketingu, jedná se především o jazykovou bariéru a kulturní odlišnosti. Někteří můžou dávat přednost domácím před zahraničním subjektem podnikání. Obecně duch marketingu jak uvádí Godin (2018, s. 247), znamená to, že marketing může přimět lidi koupit si to, co by si jinak nekoupili, a podpořit organizaci, která by byla jinak neviditelná (neznámá).

## 1.1 Definice mezinárodního marketingu

Podle jedné z definic – mezinárodní marketing je filosofie soustředující se na neustálé uspokojování tužeb a požadavků zákazníků na mezinárodních trzích. (Machová, 2015, s. 13). Též by se zde dalo použít rozšířené heslo nejznámějšího zlínského podnikatele všech dob pana Tomáše Bati „náš zákazník, náš pán“ a to nejen tuzemský, nýbrž i zahraniční (mezinárodní).

Mezinárodní marketing lze chápat jako kontrolní mechanismus na zahraničních trzích, tj. podnik napřed realizuje průzkum trhu, s tím také souvisí rozhodnutí o vhodně zvoleném typu vstupu na zahraniční trhy, též provádí segmentaci trhu včetně výběru cílového trhu, nezbytnou součástí celého kontrolního mechanismu je i adekvátní umístění trhu spolu s realizací klasického marketingového mixu 4P ovšem z mezinárodního pohledu. (Machková, 2015, s. 13).

## 1.2 Mezinárodní marketingový mix

Jedná se o klasický marketingový mix neboli 4P z mezinárodního hlediska.

### 1.2.1 Produkt (výrobek)

Je zapotřebí si uvědomit, zdali je potřeba výrobek na zahraniční trh potřeba nějak adaptovat, nebo ne. Při míře adaptace je třeba dle Machkové zvážit následující faktory:

- Produkt a jeho základní charakteristiky,

- Potřeby, jež produkt uspokojuje,
- Normy a předpisy dané země,
- Sociálně-kulturní odlišnosti,
- Spotřebitelské preference a nákupní zvyklosti,
- Velikost podniku a jeho finanční možnosti,
- Náklady na adaptaci (Machková, 2015, s. 120).

U každého produktu (výrobku) lze rozlišit **tři dimenze**:

1. **Základní charakteristiky produktu** – chemické složení, fyzikální vlastnosti, trvanlivost, rozměry, barva, tvar...
2. **Služby související s produktem** – záruční a pozáruční servis, zajištění přepravy a pojištění, garance záruky, financování, splátkový kalendář...
3. **Symbolické hodnoty** – image, značka, styl... (Machková, 2015, s. 120).

### 1.2.2 Cena

Cena zastupuje v marketingovém mixu výsadní postavení – je totiž jedinou složkou, jež je schopná generovat zisk. Další prvenství má ve schopnosti vysoké flexibility na rozdíl od ostatních „P“ v marketingovém mixu cenu lze poměrně snadno, rychle a skoro libovolně měnit. Na druhou stranu cenová tvorba je velmi náročná a obtížná. Je třeba brát v potaz mnoho faktorů, obecně především to, aby prodejní cena obsahovala veškeré náklady výrobku, brala na zřetel hodnotu výrobku vnímanou zákazníkem a v neposlední řadě odpovídala s celkovým strategickým zaměřením firmy. (Štědroň, Časlavská, Foret, Stříteský, Šíma a kol, 2017, s. 73).

Jakou cenu tedy stanovit? Předtím než je stanovena konečná cena produktu, by společnost měla projít následujícími kroky:

1. **Stanovit cenovou politiku** – firma si musí uvědomit, čeho chce stanovenými cenami dosáhnout resp. *jaký je její cíl*,
2. **Určit poptávku** – zjistit, jaká je poptávka, k tomu lze využít *primární i sekundární data*,
3. **Určit náklady** – zjistit *nejnižší možnou nákladovou cenu*, za kterou je ochotna a schopna daný produkt vyrobit,
4. **Analyzovat konkurenční ceny** – jedná se o *zajištění informací o konkurenci* pomocí veřejně dostupných prostředků (např. internet, reklama...),

5. **Vybrat metodu tvorby ceny** – zde si společnosti volí jednu z metod tvorby ceny viz níže,
6. **Vybrat konečnou cenu** – nakonec společnost zohledňuje i další faktory (např. psychologické vnímání ceny – příkladem může být „baťovské ceny končící 9“). (Štědroň, Čáslavská, Foret, Stříteský, Šíma a kol, 2017, s. 77-78).

#### Využitím některých z metod tvorby ceny

A. **Nákladově orientovaná cena** – tento způsob stanovení ceny se jeví coby nejjednodušší a je také hojně využíván:  $\Sigma$  **celkové náklady + zisková přírážka**. Nevýhodou může být fakt, že nezohledňuje poptávku. Například pokud společnost nastaví cenu příliš vysoko, nebude mít odbyt, nebo naopak pokud poptávka bude velmi vysoká, mohla by společnost prodávat i za vyšší cenu a přichází tak o zisk. Mezi tyto metody patří i tvorba ceny na základě cílové rentability. Hojně využívaná v USA. (Štědroň, Čáslavská, Foret, Stříteský, Šíma a kol, 2017, s. 78).

B. **Poptávkově orientovaná cena** – Opak předchozí metody. U poptávkově orientované **ceny vychází z hodnoty, kterou by byl zákazník ochoten za daný produkt zaplatit**, na základě této informace určí maximální výši nákladů produktu. Podstatné u této metody je dobrá znalost trhu a schopnost predikovat správnou cenu. (Štědroň, Čáslavská, Foret, Stříteský, Šíma a kol, 2017, s. 78).

C. **Konkurenčně orientovaná cena** – předpokladem je znalost cen konkurence. Společnost si musí ujasnit, čím se od konkurence liší, nabízí-li nějakou konkurenční výhodu, o nichž zákazníci stojí a za kterou jsou ochotni si připlatit. Dále je důležité, aby si firma určila, na jaký segment na trhu cílí, zda chce být **vnímán coby prémiovější nebo naopak lacinější než konkurence**. (Štědroň, Čáslavská, Foret, Stříteský, Šíma a kol, 2017, s. 78).

### 1.2.3 Distribuce

Distribuce představuje způsob nebo kanál (cestu) produktu od výrobce ke konečnému spotřebiteli (zákazníkovi). Distribuce má vliv na další marketingové nástroje. Budováním distribučních cest je vázáno dlouhodobými smlouvami. Na rozdíl od ceny nelze operativně měnit. Úloha distribučních zprostředkovatelů jak uvádí Foret je v transformaci výrobního sortimentu na nabídku zboží shodujících se s potřebami zákazníku.

Základní funkce distribučního kanálu je v překonání časových, prostorových a vlastnických rozdílů mezi výrobcem produktu a jejich spotřebiteli.

#### Jedná se zpravidla o následujících osm oblastí činnosti

1. Výzkum trhu,
2. Propagace odbytu,
3. Získávání kontaktů, navazování vztahů s potencionálními zákazníky,

4. Transformace a adaptace produktu potřebám zákazníka zahrnující (třídění, kompletaci, balení, ale také v jeho úpravách),
5. Smlouvání a zprostředkování o cenách a jiných podmínkách,
6. Fyzická distribuce – doprava a skladování,
7. Financování,
8. Přebírání rizika. (Foret, 2011, s. 222).

Stupně distribuce neboli distribuční cesty rozdělujeme na **přímé** x **nepřímé**.

Přímý stupeň distribuce je bez použití mezičlánků tzn. **od výrobce přímo k zákazníkovi**.

Nepřímý stupeň distribuce využívá mezičlánky a to buď **výrobce-MO-zákazník**, nebo do distribuce vstupuje i VO a pak je cesta **výrobce-VO-MO-zákazník**. Přičemž MO = maloobchodník a VO = velkoobchodník. (Foret, 2011, s. 222).

#### **Čtyři hlavní roviny vlastní distribuce:**

1. Fyzická – fyzický tok zboží,
2. Právníková – převod vlastnictví,
3. Finanční – tok peněz,
4. Komunikační – tok informací o zboží. (Foret, 2011, s. 222-223).

**Distribuční strategie** dělíme do tří skupin:

1. **Intenzivní distribuce** – využití nachází u zboží denní spotřeby, produkty se dostávají do co možná největšího počtu prodejen, tak aby byli k mání pro zákazníky nejlépe NONSTOP,
2. **Exkluzivní (výhradní) distribuce** – prodejce dostává výhradní právo prodeje, výrobce vyžaduje zvýšenou péči o svůj luxusní produkt, lepší podporu prodeje. Zároveň chce mít kontrolu nad prodejem. Exkluzivita dokáže posílit a zvýšit image zejména u značkového zboží. To umožňuje prodejcům stanovit vyšší cenovou přírážku neboli marži.
3. **Selektivní distribuce** – umožňuje lepší pokrytí trhu s větší kontrolou nad produktem. Označuje se tak kompromisem dvou předchozích distribučních strategií. (Foret, 2011, s. 223).

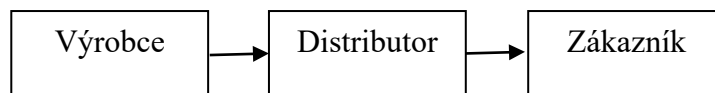


#### 1.2.4 Propagace (komunikace)

Stejně jako předchozí body marketingového mixu by měla i komunikace (propagace) vycházet z celkové firemní strategie. Hlavním cílem propagace je poskytnutí informací, podpora prodeje...(Machková, 2015, s. 157).

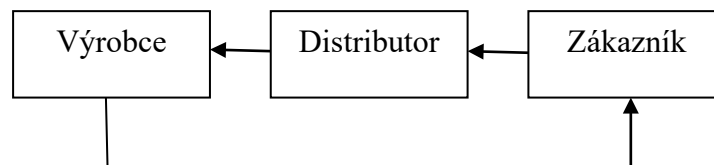
Rozlišujeme dvě strategie komunikace se závislostmi na kontaktu s konečným zákazníkem.

- **Strategie (tlaku) PUSH** – výrobce vyvíjí tlak přes distribuční mezičlánky, ke konečnému zákazníkovi prostřednictvím osobním prodejem a podpory prodeje.



Obr. 1 Strategie (tlaku) PUSH (Kotler, Armstrong, Wong, 2007, s. 837)

- **Strategie (tahu) PULL** – výrobce napřed má zájem oslovit přímo zákazníka, který potom osloví distributora a ten výrobce prostřednictvím reklamy.



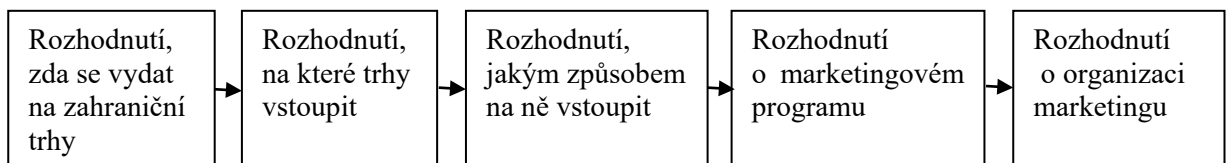
Obr. 2 Strategie (tahu) PULL (Kotler, Armstrong, Wong, 2007, s. 837)

- **Reklama** – jedná se o neosobní komunikaci, napomáhající k budování dlouhodobé image produktu či firmy. Současným trendem je využití reklamy prostřednictvím sociálních sítí. Další zprostředkovatelé reklamy jsou televize, rádio, tisk...
- **Podpora prodeje** – jejím úkolem je stimulovat okamžitý prodej. Mezi prostředky podpory prodeje patří předváděcí akce, vzorky a testery pro obchodníky, veletrhy a výstavy, dárkové předměty...
- **Public relations (PR)** – řadí se mezi neosobní komunikaci. Cílem PR je budování pozitivního vztahu k tzv. *stakeholders* patří sem (akcionáři, zaměstnanci, úřady, obchodní partneři...), dále budování firemní kultury a identity. Mezi nejčastější aktivity PR oddělení patří komunikace s médii, tiskové konference apod.

- **Direkt (přímý) marketing** – patří mezi osobní komunikaci přímo se zákazníky prostřednictvím osobního prodeje, ale direct marketing zahrnuje i telemarketing, teleshopping, zásilkový prodej... (Machková, 2015, s. 170, s. 177-179).

### 1.3 Hlavní rozhodnutí mezinárodního marketingu

Mezi hlavní rozhodnutí mezinárodního marketingu patří následující



Obr. 3 Hlavní rozhodnutí mezinárodního marketingu (Kotler, Keller, 2013, s. 643)

#### 1.3.1 Rozhodnutí, zda se vydat na zahraniční trhy

Při rozhodování zda se vydat na zahraniční trhy. Je potřeba si uvědomit a udělat průzkum trhu vždy z pohledu zákazníka, který hledá určité výhody (přínosy). A položit si pár otázek: *Jaký prospěch budou zákazníci mít s našeho produktu? Co je na našem produktu, tak speciálního, aby jej zákazník chtěl? Co je na našem podniku (firmě) jedinečného?*(James, 1991, s. 35).

Většina společností by ráda zůstala ryze domácí společností, ovšem z důvodu nedostatečně velkého domácího trhu jsou nuceni rozšířit své aktivity i za hranice. Pro manažery to v takových případech znamená:

- Učit se cizí jazyky,
- Zákony daných zemí,
- Počítat s nestálostí měny,
- Kurzovými riziky,
- Čelit mnohdy politicko-právní nejistotě,
- Přizpůsobovat výrobky přáním a očekávání zákazníků...(Kotler, Keller, 2013, s. 643).

Ovšem může to také společnosti přivést několik pozitivních faktorů:

- Určité zahraniční trhy představují vhodnější příležitosti zisku oproti domácímu trhu,
- Společnost, která vstoupí na zahraniční trh, potřebuje širší zákaznickou základnu, aby dosáhla tížených úspor z rozsahu,
- Společnost nechce být závislá pouze na jediném trhu,
- Společnost se může rozhodnout přímo zaútočit na trzích globálních konkurentů,
- Zákazníci společnosti vstupují do zahraničí a z toho důvodu požadují mezinárodní služby...

### 1.3.2 Rozhodnutí, na které trhy vstoupit

Ještě před rozhodnutím, na které trhy vstoupit si musí každá společnost co nejpřesněji definovat své marketingové cíle a plány.

- Na kolik trhu vstoupit a jakou zvolí strategii vstupu na zahraniční trhy? Společnost se tak rozhoduje mezi dvěma nejčastějšími způsoby (strategiemi) vstupu **strategie kaskády** tj. společnost vstupuje postupně do každé jednotlivé země, kterou si vybral nebo **strategie rozprašovače** tj. společnost vstupuje najednou do vícera zemí. (Kotler, Keller, 2013, s. 644).

Při rozhodování společnosti, na které trhy vstoupit by si měla udělat tzv. PEST analýzu

#### 1.3.2.1 *Politicko-právní prostředí*

Patří mezi základní faktory, které rozhodují o tom, zda daná firma vstoupí na určitý zahraniční trh a jakou formu vstupu zvolí. Stabilní politicko-právní prostředí vede zahraniční investory i vývozce k tomu, aby vstoupili na daný trh a má pozitivní vliv na začleňování zemí do procesu internacionalizace. V rámci analýzy tohoto prostředí jsou obvykle zkoumány tyto faktory: politický systém, stabilita, členství určité země v regionálních integračních společenstvích a její politické vazby na další státy, vztah k zahraničním firmám, míra korupce a snaha vlády dané země s tímto nešvarem něco dělat, vliv zájmových skupin (podnikatelské a profesní svazy, sdružení na ochranu spotřebitelů...), které by mohly ovlivnit politické rozhodování tzv. lobbying, postavení a síla odborů, právní úprava podnikání zahraničních subjektů... (Machková, 2009, s. 28).

### 1.3.2.2 *Ekonomické prostředí*

Zde by mělo docházet k analýze hospodářské politiky vlády, zejména pak její zahraničněobchodní politika, kurzová politika, politika vztahující se k zahraničním investorům, základní makroekonomické ukazatele a jejich vývoj. Zahraničněobchodní politikou se rozumí soubor aktivit daného státu, kterými cílevědomě působí na zahraniční obchod svého státu a to prostřednictvím obchodněpolitických nástrojů. Obchodní politika může být buďto převážně protekcionistická či převážně liberální. U méně vyspělých zemí převládá protekcionistický přístup, protože většina rozvojových zemí se snaží chránit domácí trh před zahraniční konkurencí. Kdežto vyspělé státy prosazují většinou liberálnější přístup. Nástroje, které se využívají při obchodní politice lze rozdělit do následujících skupin: *smluvní nástroje obchodní politiky, autonomní nástroje a proexportní.* (Machková, 2009, s. 28).

**Smluvní nástroje obchodní politiky** – jsou dány mezinárodními smlouvami, jež stát zavazují k realizaci daného obchodního systému včetně opatření, které země může přijmout v případě potřeby ochrany domácího trhu či pokut vyplývajících z nedodržování dohodnutého obchodního systému. (Machková, 2009, s. 28).

**Autonomní nástroje** – jsou plně v kompetenci jednotlivých zemí a vyplývají z jejich hospodářské politiky. (Machková, 2009, s. 28).

Smluvní i autonomní nástroje obchodní politiky mají danou podobu – *tarifní x netarifní.*

Do tarifních nástrojů patří cla. Clo je dávka vybíraná při přechodu zboží přes hranice daného celního území. Cla můžeme členit následně:

*Dle účelu:* **cla fiskální** = příjem do státního rozpočtu; ochranná; **prohibitivní** = velmi vysoká, za účelem znemožnění dovozu; **skleníková** = ochrana konkrétního odvětví, jež je ve fázi rozvoje či restrukturalizované; **odvetná** = opatření vůči druhé země; **negociační** = vytvářejí vyjednávací pozici; **diferenční** = zvýhodnění dopravy... (Machková, 2009, s. 29).

*Dle pohybu zboží:* **cla dovozní** (v praxi nejpoužívanější); **vývozní** (nejméně používaná) a **tranzitní** (někde byla nahrazena např. dálničními mýtnými poplatky).

*Dle způsobu výběru:* **cla valorická** (stanovena % z celní hodnoty zboží – nejpoužívanější); **specifická** (stanovena jsou pevnou částkou za fyzickou jednotku); **diferencovaná**, **smíšená** (kombinace dvou předchozích).

Nejčastější netarifní nástroje jsou tzv. **technické překážky obchodu** (povinné certifikáty, povolovací řízení, změny výrobních postupů, jenž musí podnik zařídit, aby vyhověl domácím podmínkám...). Mezi další netarifní nástroje patří: **dovozní přírážky** (stanoveny % z celní hodnoty zboží); **dovozní depozitum** (suma složená bezúročně ve stanové výši na stanovenou dobu po uplynutí této doby je suma vrácena); **množstevní omezení** = kvóta, u nichž po vyčerpání dochází k zákazu dovozu daného zboží; minimální cena. (Machková, 2009, s. 29).

**Proexportní nástroje** – mají za cíl podpořit domácí export. Převážně u malých a středních firem mohou hrát významnou úlohu při rozhodování o začlenění do mezinárodních aktivit. Nejčastější podoby proexportních nástrojů jsou zvýhodněné financování exportu, pojištění rizik spojené s mezinárodním podnikáním a poskytování informací pro vývozce. U nás se pro tyto účely mohou podniky obrátit a využít služeb České exportní banky, společnosti EGAP (Exportní Garanční A Pojišťovací společnost), CzechTradu. (Machková, 2009, s. 29).

### 1.3.2.3 Sociálně-kulturní prostředí

Výrazně ovlivňuje a často rozhoduje o úspěchu x neúspěchu mezinárodní marketingové strategie. „Kulturu můžeme definovat jako identitu lidí, která vytváří vzor vztahů a chování ve společnosti.“ (Machková, 2009, s. 31). Společnost je ovlivněna svou kulturou natolik, že jen stěží přijímá nějaké změny. Kultura se dědí z generace na generace = určité zvyky přetrvávají; **kultura je diferencovaná** = liší se více či méně od jiných kultur a to i bez geografického vymezení (hranic); **kultura je adaptivní** = přizpůsobuje se změnám včas a též působením vnitřních i vnějších vlivů. Kulturní nuance mají mnoho podob mezi ty nejpatrnější patří jazyk. Znalost cizího jazyka je nezbytností k správné komunikaci nejen s obchodními partnery, ale i úřady, zákazníky... Další důležitou kulturní odlišností je neverbální komunikace. V některých zemích se na ni klade větší důraz např. Itálie jinde menší např. Velká Británie. Mezi další odlišnosti patří: *oblékání, stravovací návyky, náboženství, symboly, rituály...* Výraznou roli může hrát i *estetika (v designu, stylu, mýty...* Co kultura jednoznačně ovlivňuje je míra otevřenosti společnosti a její sklon buďto k individualismu či kolektivismu. Dle toho můžeme společnost členit na otevřenou a uzavřenou. V zemích, kde je společnost otevřená (explicitní) například USA, Austrálie či západoevropské země se setkáváme s jasným vyjádřením názorů a postojů, o maximální kodifikaci informací. V této společnosti převládá individualismus = nejdůležitější je

svoboda, rozvoj osobnosti, osobní angažovanost a úspěch. V otevřené kulturní společnosti se prosazuje racionální až pragmatické uvažování. Lidé se ptají často i na zdánlivé samozřejmosti. Tyto společnosti jsou často etnicky různorodé, které nemají problém přijmout cizince ochotné respektovat daná pravidla. Oproti tomu uzavřené společnosti, které jsou typické pro asijské a africké země. Kde historicky stále přetrvává rigidní hodnotový systém = chování jedince do určité míry ovlivňováno hodnotami uznávanými v silně hierarchizované společnosti. Jedinec je v takové společnosti povinen přizpůsobovat se pevnému řádu. Jde o kulturní kolektivismus = zájmy skupiny nadřazené zájmům jednotlivcům (individuálním). Lidé často mluví v názncích, metaforách a mají za to, že jim cizinci musí rozumět. Začlenění pro cizince v takové společnosti je velmi složité. (Machková, 2009, s. 31-33).

#### **1.3.2.4 Technologické prostředí**

Ovlivňuje do velké míry marketingové strategie všech firem podnikajících na mezinárodní úrovni a přispělo tak ke globalizaci mezinárodního podnikání. Umožňuje využívání vědecko-výzkumného potenciálu. Pro analýzu prostředí se používají různé ukazatele například: *výše výdajů na výzkum a vývoj dle jednotlivých sektorů, počet mezinárodních patentů, vědeckých pracovníků, vybavenost výpočetní techniky...* (Machková, 2009, s. 36).

Horáková (1992, s. 48) zmiňuje i **přírodní** prostředí, do kterých patří klimatické či geografické podmínky, nerostné bohatství dané země mezi **ostatní vnější činitele** zahrnuje různé hospodářské organizace, reklamní agentury a instituce nabízející pestrou škálu služeb např. služby finanční, konzultační či marketingové výzkumy. V neposlední řadě zde patří konkurenční firmy a další.

Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017, s. 51) ještě tuto analýzu rozšiřuje o *právní oblast*, která je většinou pro firmy důležitá a proto analýza SLEPT, SLEPTE je vhodnější analýzou. Přičemž zde patří i Ekologické prostředí. Na rozdíl od PESTE, která má právní část propojenou s politickou.

- Rozvinuté či rozvíjející (nastupující) trhy zvolit? Na tuto otázku neexistuje jednoznačná odpověď. Navíc toto členění globálního marketingu patří mezi nejostřejší dle Kotlera a Kellera. Mezi rozvíjející se (nastupující) trhy patří Brazílie, Rusko, Indie, Čína, ale též Indonésie a Jižní Afrika. Musíme při tomto rozdělení brát zřetel i na obor podnikání.

Další prostředí, které je důležité brát v potaz je **demografické**, zde patří například různé generace X, Y a Z nebo i baby boom.

*Baby boom* – v letech od konce 2. Sv. války až do roku 1964 se narodilo 78 milionů lidí, bylo potřeba k tomu přizpůsobit nabízené zboží, tvořili nejsilnější skupinu, jež ovlivňovala a utvářela celé marketingové prostředí

*Generace X* – lidé narozeni mezi roky 1965 a 1976, v této době se narodilo 49 milionů lidí, ačkoli cítili úspěch, byli mnohem méně materiální než jiné generace, je pro ně důležité zkušenosti nikoli akvizice.

*Generace Y* – do této generace patří lidé narozeni v letech 1977-2000, kdy se jich narodilo 83 milionů, jsou finančně závislí, často mají problém vyjít s penězi, nemají našetřeno...

*Generace Z* – lidé narození po roce 2000, trh je tvořen dospívající generací, jsou hodně ovlivněni značkami, módou...(Armstrong, Kotler, Opresnik, 2016, s. 100-103).

### 1.3.3 Rozhodnutí, jakým způsobem na trhy vstoupit

Jakmile se společnost rozhodne, na který trh chce vstoupit. Musí vybrat vhodnou strategii a způsob vstupu na trhy. Každá následující strategie sebou přináší větší míru angažovanosti, rizika, kontroly, ale také potencionálního zisku od nejnižšího u nepřímého exportu, přes přímý export, licencování, joint ventures (představuje spojení zahraničních investorů s místními investory, při zachování určité míry kontroly a podílu v takto vzniklých podnicích) až po přímé investice (Kotler, Keller, 2013, s. 649, 651). Rozhodnutí jak vstoupit na zvolený trh, je více rozebráno v kapitole č. 2 Formy vstupu firem na mezinárodní trhy.

### 1.3.4 Rozhodnutí o marketingovém programu

Jedná se o rozhodnutí společnosti, do jaké míry přizpůsobí (adaptuje) své marketingové činnosti požadavkům daného zahraničního trhu. Na straně jedné je celosvětově standardizovaný marketingový program slibující nejnižší náklady. Na straně druhé je adaptovaný marketingový program. (Kotler, Keller, 2013, s. 653).

### 1.3.5 Rozhodnutí o organizaci marketingu

K úspěchu jakékoli zvolené strategie je schopnost společnosti převést strategii do praxe. U mezinárodní marketingové strategie je to o to složitější, že firma sídlí jinde, než je zvolený zahraniční trh. Musí mít vhodnou organizační strukturu, kterou použije pro daný

trh. Pro tyto případy může zvolit různé typy řízení – *exportní oddělení, mezinárodní divizi nebo se stanou globální organizací*. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, s. 294).

*Exportní oddělení* – společnost, jenž vyváží čím dál tím více své produkce do zahraničí. Může zřídit exportní oddělení, které bude mít na starosti organizaci transportu zboží za hranice země. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, s. 294, 295).

*Mezinárodní divize* – slouží ke koordinaci veškerých mezinárodních aktivit v případech, kdy firma vyváží do více zemí světa nebo do jedné země vyváží, do jiné prodá licenci apod. Může krom mezinárodní divize založit i dceřinou společnost v dané zemi nebo zemích. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, s. 295).

*Globální organizace* – jedná se o způsob organizace marketingu, kdy podnik se stává nadnárodní (mezinárodní). Veškeré činnosti přestávají dělat pouze místně, ale začínají je dělat v mezinárodním měřítku. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, s. 295).

## 1.4 Konceptce mezinárodního marketingu

Mezi základní konceptce mezinárodního marketingu patří

- Vývozní marketing (*export marketing*),
- Globální marketing (*global marketing*),
- Interkulturní marketing (*intercultural marketing*).

### 1.4.1 Vývozní marketing

Vychází z postupného (kaskádovitého) přístupu (vstupu) na zahraniční trhy, nejčastěji se jedná o malé nebo střední obchodní subjekty. Nevýhodou je slabá pozice ve vztahu k obchodním mezičlánkům, firma má poměrně málo zdrojů k vybudování účinné komunikace a distribuce. Soustředí se na malé segmenty trhu a přizpůsobuje se každému kontraktu individuálně (samostatně). Často se jedná o geograficky blízké trhy. (Machková, 2003, s. 13).

*Jak postupovat při využití vývozní konceptce vstupu na mezinárodní trhy?*

*Zde je 6 základních kroků.*

1. Firma si vybere několik zahraničních trhů a provede jejich výzkum,
2. Vybere si jednu konkrétní zemi či geografickou zónu, kde bude vyvážet,



3. Zvolí si adekvátní obchodní metodu,
4. Rozhodne se pro určitou obchodní politiku,
5. Definuje odpovídající marketingový mix,
6. vypracuje pro zvolený trh konkrétní nabídku.(Machková, 2003, s. 13).

#### 1.4.2 Globální marketing

Koncepce globálního marketingu je založena na nabídce jednoho produktu (standardizovaného), kterého nabízíme stejně jak na tuzemském trhu, tak na zahraničním trhu a to stejnému okruhu zákazníku s využitím shodné reklamy. Čili využíváme identického marketingového postupu bez ohledu na teritorium. Např. kosmetika, nealkoholické nápoje, spotřební elektronika a mnoho dalších produktů.(Machková, 2003, s. 13).

*Jaké jsou předpoklady pro fungování globálního marketingu?*

*Ve své diplomové práci uvedu aspoň 4 předpoklady.*

1. Nastává homogenizace (shoda) potřeb a chování spotřebitelů,
2. Spotřebitelé upřednostňují průměrnou kvalitu výrobku za rozumnou (pro ně přijatelnou cenu). Neboli poměr kvalita/cena,
3. Hromadná výroba standardizovaného produktu = snížení nákladu (tj. úspory z rozsahu),
4. Na trhu existují velké homogenní segmenty.(Machková, 2003, s. 13)

#### 1.4.3 Interkulturní marketing

Interkulturní marketing představuje koncepci, která vychází z toho, že na světě neexistují globální segmenty spotřebitelů - tzn. chování spotřebitelů je intenzivně ovlivněno kulturně-sociálními vlivy. Tomu to faktu firmy přizpůsobují (adaptují) nejen své produkty, cenovou strategii, ale i komunikaci a distribuci. Jinak řečeno svůj marketingový mix 4P (produkt, price, place, promotion). (Machková, 2003, s. 13-14).

Mezi adaptace neboli obchodní politiky patří

1. Produktová politika – zahrnuje krom jiného (přizpůsobení chuti, barvy, velikosti, tvar velikost balení...),
2. Cenová politika – se může zaměřit například na (nabídku základních modelů (typů) bez příslušenství, menší spotřebitelské balení, různé spotřebitelské úvěry...),

3. Distribuční politika – se může týkat i (otevírací doby, pestrých druhů sortimentu, maloobchodního mixu a dalších). (Machková, 2003, s. 14).
4. Značka – (využití domácích značek, výběr vhodné značky pro cílový trh),
5. Marketingová komunikace – zde patří například (sponzorování oblíbených sportů, charitativní a benefiční akce, které by byly součástí PR firmy, využití známých osobností v reklamách...). (Král, Machková, Lhotáková, Cook, 2016, s. 13).

### 1.5 Faktory ovlivňující volbu marketingové strategie

Základ marketingu tuzemského a mezinárodního je de facto stejný. Ovšem existují specifika mezinárodního marketingu mezi, které patří následující:

- Obchodně-politické podmínky,
- Legislativa mající na starosti podnikání zahraničních subjektů,
- Kulturní i sociální odlišnosti včetně jejich vlivu na chování a rozhodování konečných zákazníků (spotřebitelů) na zahraničních trzích,
- Problémy související s vypovídající schopností a důvěryhodností informací získaných ze zahraničních zdrojů,
- Problémy a komplikace spojené s výzkumem zahraničních trhů,
- Časté upřednostňování domácích výrobců a domácích značek,
- Různé stupně organizovanosti zahraničních trhů, obtíže se vstupem a zapojení se do distribučních cest,
- Jiný životní styl,
- Mimotarifní bariéry,
- Jazykové překážky a bariéry,
- A řada dalších specifík mezinárodního marketing (Foret, Procházka, Vaculík Kopřivová, Foret, 2001, s. 141).

K analýze makroprostředí podniku, se využívá rozšířená zkratka PESTLE viz výše, kterou můžeme dle Štědroneš a spol. dále rozšířit na STEEPLED, u kterého je PESTLE doplněno o Etické a Demografické faktory. Podstatou analýzy makroprostředí spočívá v tom, že zahrnuje faktory, které společnost není schopna ovlivnit.

Mezi další rizika dle Kotlera a Kellera patří

- Nedostatečné porozumění preferencím zahraničních zákazníků a tím pádem neschopnost nabídnout konkurenceschopný atraktivní tovar,

- Neznalost podnikatelské kultury zahraniční země,
- Podcenění zahraničních regulací a s tím spojené více náklady,
- Nedostatek manažerů s mezinárodními zkušenostmi,
- Daná země může devalvovat svoji měnu,
- Či může na základě politické revoluce vyvlastnit zahraniční majetek...

Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017) uvádějí další faktory

- „stadium hospodářského cyklu naší a světové ekonomiky, tj. zdali ekonomika (případně „její“ odvětví či trh)“ se nacházejí ve *stadiu deprese, recese, oživení či konjunktury*,
- Monetární politiku (nabídku peněz, úrokové sazby...),
- Fiskální politiku (daňové zatížení, vládní výdaje...),
- Situace na kapitálovém trhu,
- Hospodářská politika (regulace, ochrana investic...),
- „Kvalifikační struktura populace,
- Životní úroveň“
- Zdravotní stav a věková struktura obyvatelstva

*Jaké bariéry mezinárodního marketingu mohou ovlivnit vstup na zahraniční trh?*

*1. Protekcionismus neboli ochrana:*

- Ochrana nových mladých průmyslových odvětví,
- Ochrana domácího trhu,
- Snaha udržet konvertibilní (směnitelnou) domácí měnu,
- Potřeba držet si životní úroveň a výši reálné mzdy,
- Ochrana a udržení si domácího přírodního bohatství pro další generace,
- Industrializace zemí třetího světa,
- Snaha mít nízkou míru nezaměstnanosti...

*2. Obchodní bariéry*

CLA – omezují

- Konkurenci schopnost podniku,
- Nabídky pro zákazníky (spotřebitele),
- Nabídky zdrojů pro národní výrobce daného sortimentu...

CLA – zvyšují

- Inflační tlak (tzn. snížení kupní síly peněz),
- Míru intervencí (zásahu) státu do ekonomiky,
- Zájmy určitých skupin podnikatelů...

### 3. Ostatní bariéry

Specifická omezení

- „Kvóty,
- Dovošní licence,
- Minimální ceny pro dovoz,
- Embargo...“

Administrativní omezení

- Antidumpingová politika,
- Dokumentace zboží včetně jeho původu,
- Různé poplatky...

Normy a standardy

- Rozdílnost ve státních normách,
- Různorodost v testování kvality zboží a norem...

Vládní zásahy

- Peněžní podpora exportu,
- Kompenzační daně...

Dovošní poplatky

- Omezené úvěry na dovoz,
- Nutnost složit depozit před dovozem zboží...(Foret, Procházka, Vaculík, Kopřivová, Foret, 2001, s. 142-144).

## 1.6 Marketingové trendy

Podle Kotlera (2005) patří mezi marketingové trendy tyto:

- Od marketingového typu „vyrobit a prodat“ → „vycítit a reagovat“,
- Od vlastnictví jmění → značek,

- Od **vertikální integrace** → **virtuální** (využívání externích zdrojů např. outsourcingu),
- Od **hromadného marketingu** → **výroba na objednávku**,
- Od snahy získat **podíl na trhu** → **co nejvíce zákazník**,
- Od **monologu** → **dialogu se zákazníkem**,
- Od marketingu **transakcí** → **vzájemných vztahů**,
- Od **izolovaného plánování komunikace** → **integrovanému**,
- Od **jediného marketingového kanálu** → **vícekanálovému**,
- Od **vykořisťování dodavatelů a distributorů** → **vzájemné spolupráci**, výhodné pro všechny strany...

## 1.7 Strategie v mezinárodním marketingu

Strategické rozhodování vychází z dlouhodobě stanovených cílů společnosti dále pak z pohledu postavení na trhu a finančních možností dané společnosti. (Štědroň, Čáslavová, Foret, Stříteský, Šíma a kol, 2018, s. 13).

### 1.7.1 Strategická obchodní jednotka

V odborné literatuře se používá anglická zkratka SBU (Strategic Business Unit), tento pojem vychází ze segmentace. Význam strategické obchodní jednotky spočívá v tom, že společnosti mívají různé obchodní strategie pro různé SBUs. Definovat ji lze pro danou homogenní skupinu zákazníků s totožnými potřebami, čili tržní segment, tím že je trh tak rozsáhlý, je třeba segmenty rozdělit dle určitých hledisek například dle geografie, technologie apod. Může tedy dojít k tomu, že máme zákaznické shodné segmenty, leč geograficky musí společnost vytvořit různé SBUs. V praxi se setkáme i s tím, že společnost má jednu strategickou obchodní jednotku pro celý trh, z důvodu, že nelze nebo není vhodné segmentovat trh na více jednotek. (Štědroň, Čáslavová, Foret, Stříteský, Šíma a kol, 2018, s. 13-14).

## 1.8 Typy obchodních a marketingových strategií

Po vytvoření analýz společnost a určení strategické obchodní jednotky přistupuje k tvorbě samotné obchodní strategie podniku. Kde patří tzv. základní komponenty strategie tj. výrobky, trhy a funkce:

- „Výrobky – dostatečné uspokojení potřeb trhu, široký vs. úzký sortiment, diferenciacie, kvalita apod.
- Trhy – lokální (regionální) vs. globální, distribuční sítě, segmentové skupiny atd.
- Funkce – funkce a služby zákazníkům, kompletní vs. specializované
  - široké (dodávky, výroba, montáž, velkoobchod, maloobchod),
  - úzké (pouze montáž).“ (Štědroň, Čáslavová, Foret, Stříteský, Šíma a kol, 2018, s. 22).

### 1.8.1 Analýza konkurenční výhody

Tato analýza se znázorňuje coby matice, jež posuzuje stupeň odlišnosti produktu x relativní náklady.

Relativní náklady jsou náklady měřené ve vztahu ke konkurenci. Postavení firmy v matici je odvozena od schopnosti vytvořit bariéry vstupu, identifikace značky a unikátnosti produktu, distribuci, ceny atd. Pozice v matici jsou tyto:

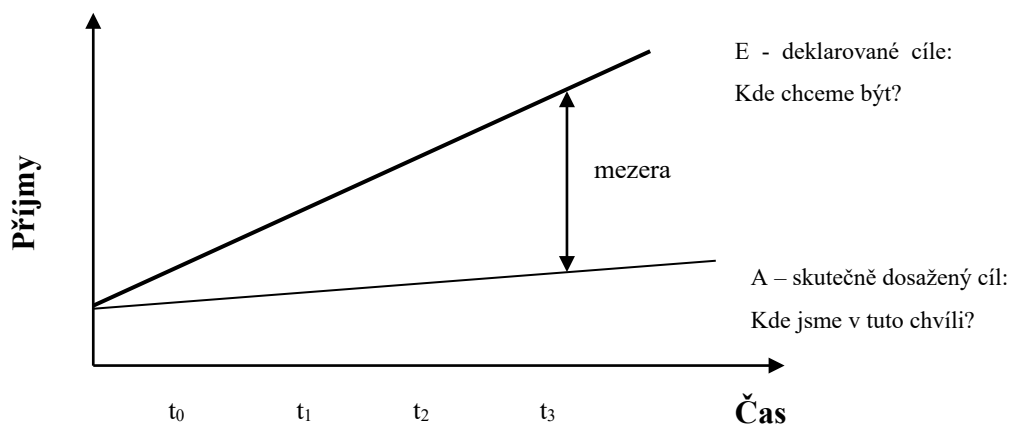
1. **Udržení zvláštnosti** – relativní náklady jsou vysoké podobně jak stupeň odlišnosti produktu. Společnost na trh uvádí unikátní produkt za vyšší cenu.
2. **Výjimečný úspěch** – relativní náklady jsou nízké oproti stupni odlišnosti produktu, který je vysoký. Tato pozice predikuje vynikající příležitosti k úspěchu, protože firma má nejen unikátní produkt ale i možnost konkurovat za jakoukoli cenu.
3. **Víra v rostoucí trh** – relativní náklady na rozdíl od dvou předchozích pozic jsou vysoké a stupeň diverzifikace naopak nízký. Jediná šance na úspěch je v tomto případě rychlý růst trhu. U této strategie nemusí dojít k nalezení konkurenční výhody.
4. **Udržení cenové výhody** – relativní náklady jsou nízké stejně tak i stupeň odlišnosti produktu. Tato strategie je poslední v této matici konkurenčních výhod. Produkty dané firmy jsou podobné konkurenčním produktům a tak je firma schopná konkurence jen za cenu udržení cenové výhody.

		Relativní náklady	
		vysoké	nízké
Stupeň odlišení	vysoký	Udržení zvláštnosti	Výjimečný úspěch
	nízký	Víra v rostoucí trh	Udržení cenové výhody

Obr. 4 Analýza konkurenční výhody (Jakubíková, 2013, s. 147)

### 1.8.2 Analýza tržních mezer – GAP analýza

Jedná se o jednoduchý nástroj, který ulehčuje manažerům v rozhodování při volbě vhodné marketingové strategie. Cílem je identifikovat nesrovnalosti mezi deklarovanými x dosaženými cíli v momentě, kdy běžné aktivity nejsou adaptované k vytyčeným cílům.



Obr. 5 Analýza tržních mezer – GAP analýza (Jakubíková, 2013, s. 149)

Během analýzy tržních mezer se obvykle řeší dvě základní otázky:

- Jak nahlížet na vzniklou mezeru mezi E (deklarovanými cíli), A (skutečně dosaženými cíli)?
- Jak danou mezeru vyřešit?

K vyřešení (překonání) takto vzniklé mezery lze použít řada způsobů, např. využití Ansoffové matice nebo též jinou kombinací prvků zahrnutých v marketingovém mixu.

### 1.8.3 Ansoffova matice expanze výrobků na trh

Ansoffova matice specifikuje strategie, jenž vede k intenzivnímu růstu společnosti. Tento model se řadí mezi klasické modely strategií se zaměřením na trh. Společnost zhodnotí:

1. Jeli možné získat větší podíl na současných trzích se stávajícími výrobky (**strategie tržní penetrace**) Dle Jakubíkové (2013, s. 173) tato strategie spočívá především v posílení marketingového úsilí o *růst užití výrobku u současných zákazníků*, dále pak *získávání zákazníků, kteří doposavad nakupovali u konkurence až k získání těch, kteří náš výrobek do této doby nepoužívali*. Velkou roli při uskutečňování této strategie plní **propagace**. (Horáková, 1992, s. 64).

2. Zdali může objevit nové trhy pro své stávající výrobky (**strategie rozvoje trhu**), Jakubíková upřesňuje prostřednictvím čeho tak můžeme dosáhnout *získání dalších trhu s využitím regionálního, národního či mezinárodního rozšíření*, nebo též *získání nových tržních segmentů za pomoci speciálního provedení produktu se specifikací na dané cílové skupiny nebo s využitím „psychologické diference“ výrobku pomocí reklamy*. Významným nástrojem pro realizaci této strategie je **vylepšování distribuční sítě**, koncepce **posílení pozice produktu** neboli image produktu využitím psychologickými metodami, při zachování daného produktu. (Horáková, 1992, s. 64).

3. Nebo zdali dokáže vytvořit nové výrobky pro své současné trhy (**strategie vývoje výrobku**), Jakubíková dále doplňuje o případné inovace produktu ať už o *inovace reálné tržní novinky* nebo *rozšíření programové nabídky vývojem nových provedení daného výrobku*. U této strategie se využívá **vývoj, testování a zavádění nových výrobků a služeb**. (Horáková, 1992, s. 64).

4. Poslední co musí společnost zvážit je vhodné příležitosti k vývoji nových výrobků pro nové trhy (**strategie diverzifikace**). Jakubíková tyto diverzifikace dále rozlišuje na *horizontální* (jedná se o rozšíření stávajícího výrobního programu o výrobky, které s ním věcně souvisí (například jsou na ni použité stejné suroviny a obdobné technologie...), *vertikální* (pojednává o prohloubení výrobního programu jak ve smyslu prodeje dosavadních výrobků, tak i k surovinám a výrobním prostředkům) a *laterální (soustředěnou)* (značí vstup do zcela jiných oblastí výrobků i trhu). Horáková dále tyto diverzifikace rozšiřuje o *koncentrickou* (společnost rozšiřuje svou činnost s tím,



že vyvíjí pro své současné zákazníky zcela nové produkty za použití nových technologických postupů) a *konglomerativní* (zde se využívá vše nové přes produkty, nové skupiny zákazníku až po dosud neužívané technologie pro firmu).

	současné výrobky	nové výrobky
současné trhy	Strategie tržní penetrace	Strategie vývoje výrobků
nové trhy	Strategie rozvoje trhu	Strategie diverzifikace

Obr. 6 Ansoffova matice expanze výrobků na trh (Štědroň, Čáslavová, Foret, Strítěský, Šíma a kol, 2018, s. 24).

Důležitou roli při volbě této strategie může být pokládán **stupeň synergického využití**. Zatímco *strategie proniknutí na trh* představuje nejvyšší synergický potenciál, oproti tomu u *strategie diverzifikace* lze jen stěží využít synergii, v případě že se jedná o existující podnikatelské činnosti. Zde se častěji hovoří o tzv. **Z-strategii**, protože je možno si pod synergetickými prvky představit vhodnější pořadí strategií v matici výrobek-trh jako „Z“. **Nutno** dodat, že se jedná výhradně o **růstové strategie**. Tuto typologii je potřeba rozšířit minimálně o *alternativní strategii sbírání a ústupu*. Navíc není možné explicitně odvodit ani zaměření na konečné odběratele, ani na konkurenci. Strategické zaměření je příliš obecné, než aby mohly být odvozeny konkrétní úlohy pro vytváření strategických alternativ. (Meffert, 1996, s. 121).

Opatření, které může společnost při analýze jednotlivých částí Ansoffovy matice použít jsou následující:

#### Opatření k tržní penetraci – můžete dosáhnout

- zvýšením spotřeby produktu u stávajících odběratelů (pomocí snížení ceny nebo zvětšením velikosti balení),
- získáním zákazníků od konkurence (např. zlepšením vlastních marketingových aktivit),
- vzbuzením latentní (neboli skrytou) potřeby u stávajících zákazníku tím, že je efektivněji oslovíte (za použití cílené reklamy, nabídkou produktů na zkoušku, případně nepatrnou změnou produktu). (Kalka, Mäßen, 2002, s. 48).

**Opatření ke vstupu na nové trhy** – zde můžete využít

- tržní potenciál na nových trzích různé velikosti od regionálních přes národní až k mezinárodním,
- proniknutí na další trhy za pomoci cíleně rozšířené funkce produktu (podstatou je průzkum nových oblastí užití daného produktu),
- různé variace stávajícího produktu a tím rozšíření sortimentu, jenž napomáhá oslovit nové zákaznické skupiny (danou variací produktu musí vzniknout nabídka pro speciální (náročné) skupiny zákazníků. (Kalka, Mäßen, 2002, s. 48-49).

**Opatření k rozvoji produktu, popřípadě k inovaci** – za předpokladu, že chcete působit na trhu coby inovátor, respektive vyvíjet nové produkty, případně je výrazně zlepšovat, pak se nabízí různé možnosti

- vyvíjet tržní novinky tzv. pravá inovace,
- uvádět na trh kvazinové (neboli do jisté míry nové) produkty, navazující na současné (příklad: skládací kolo),
- přinášet na trh „me-too“ produkty, které někteří považují za inovaci, ve skutečnosti se ovšem jedná pouze o obdobu již existujících produktů, které jsou na trhu. (Kalka, Mäßen, 2002, s. 49).

**Opatření k diverzifikaci** – jde o opatření, které napomáhají k rozšíření sortimentu o příbuzné či jiné produkty a služby, které nesouvisí se současnou činností podniku. (Kalka, Mäßen, 2002, s. 49).

## 2 FORMY VSTUPU FIREM NA MEZINÁRODNÍ TRHY

Formy vstupu na mezinárodní trhy lze členit z různých hledisek např. dle investiční náročnosti, zdrojů, které má firma k dispozici, potenciálu cílového trhu, možnosti kontrolovat podnikatelské aktivity na mezinárodní úrovni, rizikovosti podnikání na vybraném zahraničním trhu, konkurenceschopnosti firmy uspět na mezinárodním podnikatelském poli. (Machková, 2015, s. 68).

Formy vstupu na mezinárodní trhy je možné rozdělit do tří velkých skupin, kdy každá z nich má i své podskupiny.

### 2.1 VÝVOZNÍ OPERACE

Vývozní operace patří pravděpodobně k nejjednodušší formě vstupu na zahraniční trhy. Vývoz je často chápán jako forma vstupu bez investic, ovšem pokud chce podnik na zahraničním trhu uspět a získat na něm významnější podíl, musí investovat do mezinárodního marketingu nemalé peníze. Dále musí financovat výzkum zahraničního trhu včetně adaptace marketingového mixu. Dle podmínek na daném zahraničním trhu je třeba adaptovat výrobky včetně zajištění nezbytných doprovodných služeb, vybudovat distribuční cesty, stanovit adekvátní cenovou strategii v neposlední řadě je potřeba vložit značné finanční prostředky do komunikační politiky. Firmy mohou při vývozu použít různé obchodní metody, jejichž volba je ovlivněna řadou faktorů, zejména pak na obchodněpolitických, charakteru výrobků, výběr obchodního partnera a na vhodné realizaci zahraničněobchodních operací tj. na poměru vynaložené náklady x rizik k docilovaným cenám. Obchodní metody jsou uskutečňovány na základě smluvních vztahů s následujícími obchodními partnery mezi, které patří (prostředníci, výhradní prodejci, obchodní zástupci, komisionáři, mandatáři a další...). (Machková, 2003, s. 45).

#### 2.1.1 Prostřednické vztahy

V oblasti mezinárodního obchodu se můžeme setkat s mnoha podobami prostřednických vztahů. Jak uvádí Machková (Strategické trendy a příklady z praxe, 2015, s. 69) „independent intermediaries – export management company, export house, trading company...“. Specifikace těchto subjektů je podnikají pod vlastním jménem, na vlastní účet a vlastní riziko. Funkce prostředníků je prodej zboží mezi výrobcem a odběratelem, za svou činnost dostávají cenovou marži, která se vypočítá následovně. **Cenová marže** = nákupní cena – prodejní cena. Mezi výhody prostřednických vztahů patří nižší náklady a

snížení rizik vyplývajících z mezinárodního obchodování. K nevýhodám patří nemožnost přímého kontaktu s konečným zákazníkem. (Machková, 2015, s. 69).

### 2.1.2 Smlouvy o výhradním prodeji (tzv. výhradní distribuce)

Při jeho uzavření se dodavatel smluvně zavazuje, že dané zboží nebude v dané oblasti dodávat jiné osobě. Ve smlouvě, která musí mít písemnou podobu se striktně vyznačuje oblast a druh zboží. Uzavírá se formou rámcové smlouvy, kde je uvedeno výlučné postavení smluvních stran. Ovšem jednotlivé dodávky se upravují formou samostatných kupních smluv. Výhodami výhradního prodeje může být rychlý vstup na daný zahraniční trh s využitím již zavedených distribučních kanálů. Další výhodou může být možnost proniknout i na vzdálené trhy, popřípadě na trhy kde výrobce nepředpokládá vysoký obrat, leč chtěl by být přítomen na tomto trhu za poměrně nízkých nákladů a rizik s tím spojených. Když se osvědčí výhradní distributor, na daném trhu lze po ukončení smlouvy přejít na jiné podnikatelské aktivity např. zřízením vlastní dceřiné společnosti (obchodní afilace) pobočky, která má za úkol kontrolovat prodej na daném cílovém trhu. Případně se může výrobce rozhodnout v dané zemi investovat do výrobních aktivit. Stejně jak u prostřednických vztahů i zde je nevýhodou nepřímý vztah s konečným zákazníkem. Další nevýhodou je nemožnost blokovat vstup na zahraniční trh v momentě, kdy námi zvolený výhradní distributor není schopen splnit naše očekávání a zjistit širokou distribuci našeho zboží a s tím spojený očekávaný objem prodeje. (Machková, 2015, s. 70).

### 2.1.3 Obchodní zastoupení

V mezinárodním obchodě se setkáváme s celou řadou zastupitelských subjektů. Vybudovat takovou kvalitní zastupitelskou síť v zahraničí je velmi složité, ale nezbytné pro úspěch podniku na mezinárodním trhu. Obchodní zastoupení je většinou nevýhradní čili obchodní zástupce může zastupovat více osob. Odměnou za jeho činnost je provize, která je vázaná často na úspěšnou realizaci zprostředkované smlouvy. Lze ovšem též uzavřít výhradní obchodní zastoupení, což znamená, že zastoupený na daném území a pro stanovený okruh obchodů nepoužije služeb jiného obchodního zástupce a obchodní zástupce nemůže v tomto rozsahu zastupovat jiné osoby nebo uzavírat obchody na vlastní účet či na účet jiné osoby. „Zastoupený je oprávněn uzavírat obchody bez součinnosti výhradního zástupce, ale musí si uvědomit, že ve většině zemí je povinen, pokud smlouva nestanoví něco jiného, platit z těchto obchodů výhradnímu zástupci provizi tak, jako kdyby tyto obchody byly uzavřeny s jeho součinností.“(Machková, 2015, s. 71-72).

#### 2.1.4 Komisionářské vztahy

V tomto obchodním vztahu se vyskytují dvě strany. Na straně první komitent (zadavatel, výrobce) a na druhé straně komisionář (zástupce, prodejce), který se smluvně zavazuje zařídit pod vlastním jménem na účet komitenta dojednanou obchodní záležitost, na oplátku se zase komitent zavazuje za tuto „službu“ zaplatit komisionáři sjednanou úplatu.

Rozdíl mezi zprostředkovatelskou smlouvou a komisionářskou je v tom, že komisionář se ve smlouvě zavazuje přímo k uzavření dané konkrétní smlouvy, kdežto zprostředkovatel se ve smlouvě zavazuje zprostředkovat příležitost k uzavření smlouvy. Výhodou komisionářských vztahů je možnost cenové kontroly (komitent určuje cenu, za kterou komisionář prodává zboží), další výhodou je ta, že lze využít obchodních kontaktů a distribučních cest komisionáře. Naopak nevýhodou může být nemožnost uplatnění firemní image komitenta na zahraničním trhu. (Machková, 2015, s. 72).

#### 2.1.5 Mandantní vztahy

U těchto obchodních vztahů se vyskytují dva subjekty a to mandatář a mandant. Mandatář se smluvně zavazuje mandantovi, že pro něj na jeho účet zařídí za úplatu danou obchodní záležitost realizací právních úkonů jménem mandanta nebo uskutečněním jiné činnosti a mandant se zavazuje v mandantní smlouvě že mu za to zaplatí sjednanou výši úplaty. Rozdíl mezi komisionářskou smlouvou je, že mandatář jedná jménem mandanta. (Machková, 2003, s. 47).

#### 2.1.6 Přímý vývoz

Své uplatnění obvykle nachází v průmyslovém marketingu a to při exportu strojů, výrobních zařízení či investičních celků. Důvod je ten, že vývoz těchto výrobků je značně komplikovaný, navíc je s ním spojena nutnost poskytnout celou řadu odborných služeb, u kterých se vyžaduje bezprostřední přítomnost výrobce na zahraničním trhu. Využitím přímého vývozu vyžaduje též dokonalou znalost jak technické, tak i obchodní problematiky a často pozitivně působí na stabilizaci obchodních vztahů. Mezi výhody patří možnost kontroly nad realizací námi zvolené marketingové strategie na mezinárodních trzích a též by měl vývozce u této metody přímého vývozu dosahovat vyšších cen z důvodu samostatné realizace, která na druhou stranu obnáší i veškerá rizika a náklady mezinárodního obchodu s tím spojená. (Machková, 2015, s. 72)

### 2.1.7 Sdružení malých vývozců (exportní aliance)

Tato metoda je zaměřena na malé a střední podniky, které často nemají dostatečně vysoké zdroje a též jim chybí zkušenosti s mezinárodním podnikáním, ale přesto by měli zájem o export. Pro tyto podniky může být výhodné zřídit vývozní sdružení a vyvážet společně. Zpravidla se jedná o sdružení vývozců se stejného oboru podnikání, přičemž se může jejich nabídka i vhodně doplňovat (strojírenské výrobky, textilní či nábytkářský průmysl...). „Právní forma závisí na zvyklostech a právním řádu země původu, ale ekonomická motivace a výhody jsou obecně platné.“ Dané sdružení vývozců často přebírá funkci vývozního oddělení (tzn., že jeho součástí je výzkum zahraničních trhů, zpracovávání nabídek, vyřizování objednávek, zajištění mezinárodní logistiky, sledování výběrových řízení...) a též zastupuje své členy na zahraničním trhu (v podobě vyhledávání vhodných místních zástupců, řízení zastupitelské sítě, zprostředkovávání účasti na zahraničních výstavách a veletrzích, zajišťování komunikace s dalšími zahraničními trhy...). Největšími výhodami využití sdružení malých vývozců neboli exportní aliance spočívá v úspoře nákladů, možnosti omezit exportní rizika, lepší vyjednávací pozice a s tím spojená možnost docilování výhodnějších cen, využívání image sdružení... Naopak nevýhodou může být určitá nevyváženost vztahů ve sdružení obzvláště pak pro méně významné členy sdružení a určitá ztráta míry samostatnosti. Často se stává, že exportní aktivity malého podniku se natolik rozrostou, což vyvolá impuls pro zřízení vlastního exportního oddělení a rozvoj samostatných mezinárodních obchodních aktivit. V České republice je podpora exportních aliancí součástí proexportní politiky. (Machková, 2015, s. 72-73).

## 2.2 Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice

Tyto formy vstupu na zahraniční trhy mohou společnosti využívat v případech, kde se rozhodnou neinvestovat na zahraničních trzích, ale přesto chtějí v rámci rozvoje svých mezinárodních podnikatelských aktivit zvýšit přítomnost svých výrobků či služeb na cílovém trhu jiným způsobem nežli využití vývozních operací či investicemi. Hlavní důvody rostoucího podílu kapitálově nenáročných forem vstupu na zahraniční trhy jsou snahy o úsporu nákladů a strach z rizik spojených s investicemi na mezinárodních trzích s nestabilní podnikatelským a politickým prostředím. (Machková, 2015, s. 74).

Mezi formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice patří:

### 2.2.1 Licenční obchody

Licence je druh povolení, svolení k dané činnosti, která je jinak zakázaná. Licenční obchody patří mezi často využívané formy vstupu na zahraniční trhy. V oblasti práv k nemotným statkům lze licenci chápat, coby svolení k užití nemotného statku jinou osobou (např. při výrobě na základě vynálezu chráněného patentem). Při poskytnutí licenci k využívání předmětů průmyslového vlastnictví rozlišujeme následující typy licenci – k **využívání patentů** - jenž se udělují na vynálezy, které splňují tři zákonné požadavky (jsou za prvé světově nové, tzn., nejsou součástí dosavadního stavu techniky, za druhé jsou výsledkem vynálezecké činnosti a za třetí jsou průmyslově využitelné), **průmyslových vzorů** (vnější neboli povrchová úprava výrobků), **užitných vzorů** (technické řešení tovaru) a **ochranných označení** (zde patří právo k využití ochranné známky nebo obchodního jména společnosti) další typ licence je tzv. **nepravá licence umožňující využívání know-how**. U těchto typů lze udělovat výlučné nebo nevýlučné licence. Licence se neposkytuje k označení původu zboží. (Machková, 2015, s. 74-75).

Udělení licence k využívání průmyslového vlastnictví přichází v úvahu zejména v následujících případech:

1. Společnost nemá možnost zavést výrobu v takovém rozsahu, jak by si představovala a to při využití svých vynálezů nebo jiných významných vědeckotechnických poznatků a tím vzniká možnost jejich technologických či technických znehodnocení,
2. Je možné zavést výrobu, ale odbor výzkumu a vývoje již dokončuje nové progresivní řešení,
3. Obchodněpolitické, devizové, celní či jiné bariéry, jenž neumožňují přímý export na daná území, ale prodej pomocí licenčních obchodů, tak pomohou na tyto trhy proniknout (může to být dané i tím, že řada vlád dává přednost licenční výrobě před přímým importem ve snaze zachovat či zvýšit zaměstnanost, děje se tak převážně v rozvojích zemích),
4. Cílový trh je politicky či ekonomicky nestabilní případně oba tyto vlivy jsou nestabilními,
5. Zahraniční trh je malý, nemá dostatečně velký tržní potenciál, z toho důvodu podniky dávají přednost licenčním operacím před přímými investicemi...

Naopak důvody pro nákup práv k zahraničním nehmotným statkům mohou být například tyto:

1. Podnik nemá dostatek finančních prostředků pro rozvoj vlastního výzkumu a vývoje,
2. Zahraniční patentová ochrana je na tak dokonalé úrovni, že nelze dosáhnout vlastního původního řešení,
3. Společnost se chystá rozšířit vývoz tovarů, jejichž části jsou v určitých zemích chráněny patentem zahraničních firem...

Poměrně rozšířené mezi významnými světovými firmami je spolupráce formou vzájemného poskytování licencí. Na jedné straně si firmy úzkostlivě tají výsledky svého výzkumu a vývoje na druhé straně jsou ochotny si tato práva či znalosti navzájem sdílet coby prevenci před ztrátami vyvolanými duplicitním výzkumem. (Machková, 2015, s. 76).

### 2.2.2 Franchising

Jedná se o smluvní vztah, kde na jedné straně je poskytovatel tzv. franšizér a na straně druhé nabyvatel tzv. franšizant. Při tomto vztahu franšizér uděluje oprávnění a zavazuje jednotlivé franšizanty užívat dané obchodní jméno případně i ochrannou známku a právo užívat předmět jeho podnikání tzn., že franšizér poskytuje franšizantovi své know-how včetně systému řízení, zabezpečování služeb, prodejní a technickou pomoc. Na oplátku se franšizant zavazuje zaplatit ve smlouvě stanovenou odměnu a dodržovat politiku poskytovatele. (Machková, 2015, s. 77).

S využitím franšizy se můžeme nejčastěji setkat v oblastech podnikání jako jsou rychlé občerstvení, hotelnictví, u provozování benzínových čerpadel, maloobchodě... Často se jedná o podnikatelské aktivity spojené s obchodním podnikáním. Daleko méně se můžeme v mezinárodním podnikání setkat s tzv. průmyslovým franchisingem. Při využití průmyslového franchisingu se uděluje franšiza i na právo vyrábět tzn. často se jedná o výrobu technologicky méně náročných výrobků (např. boty, ošacení, potraviny). (Machková, 2015, s. 77).

Franchising se řadí mezi komplexní a trvalé vztahy, při čemž se původní koncepce podnikání může dále rozvíjet. Na tomto rozvoji koncepce se podílí jak poskytovatel neboli franšizér tak i nabyvatel čili franšizant. Zdroje u franchisingu se sdružují tím, že nabyvatel franšizy poskytuje jak finanční zdroje přes materiální (provozovnu) až po lidské (pracovní



sílu). Dalo by se říct, že se jedná o způsob řízení podniku z centra na straně jedné a na straně druhé je vkládání vlastní obchodní zkušenosti. V personální oblasti dochází k tomu, že franžizant je de facto samostatný podnikatel, jenž má svou právní subjektivitu a buduje si vlastní podnik. Franchising tím pádem je vhodnou kombinací tržní síly zavedeného know-how velké firmy s iniciativou soukromého majitele s nezbytnou odpovědností za dosažené výsledky hospodaření. Poskytovatel franšizy tj. franšizér stanovuje podnikatelskou strategii, má záštitu nad školením a dalším vzděláváním personálu, nabízí pomoc v oblastech právních, účetních či v logistice. Spolupráce franšizéra a franšizanta obvykle zasahuje i do oblasti zásobování, technické vybavenosti provozovny, ale i při případné pomoci při zajištění nezbytného úvěru či jiné formě financování nabyvatele franšizy. (Machková, 2015, s. 77).

K velkému rozvoji této metody spolupráce dochází zejména z důvodu toho, že je výhodná jak pro velké společnosti, tak i pro ty malé. Velkým firmám přináší rychlou internacionalizaci bez velké náročnosti na kapitálové zdroje včetně snížení rizik, spojených s kapitálovými vstupy na zahraniční trhy, pro malé podniky je značným přínosem účast ve franchisingových řetězcích možnost snížit podnikatelské rizika (míra krachů je u malých společnostech, jenž si zvolily tento druh spolupráce obecně podstatně nižší než u malých soukromých firem). Též návratnost vložených počátečních investic bývá v rámci franchisingu rychlejší díky efektům z optimalizace nákladů a rychlejšího obratu zásob. K snížení nákladů též přispívá vybudovaný systém zásobování. Poskytovatel franšizy buď dodává veškeré výrobky do své obchodní sítě sám, anebo doporučí nabyvatelům franšizy smluvní dodavatele, u kterých smí nakupovat určité výrobky. V tomto případě se totiž jedná o centralizované nákupy, které umožňují dosáhnout výhod ze silné kontraktační pozice franšizéra, z toho vyplývá pro nabyvatele franšizy obvykle možnost získání výrobků za výhodné ceny, s minimální časovou ztrátou, protože nemusí podstupovat složité jednání s četnými dodavateli. Další výhodou je i nízká administrativní náročnost a též fakt, že lze v některých případech vrátit výrobky mateřské společnosti, která je může redistribuovat do jiných poboček (prodejen). (Machková, 2015, s. 77-78).

### 2.2.3 Smlouvy o řízení

Tato metoda vstupu na mezinárodní trhy nenáročná na kapitálové investice představuje zvláštní smluvní typ, jež poměrně často používají firmy z vyspělých zemí, které vlastní specifické manažerské know-how. Předmětem této smlouvy je poskytnutí řídicích znalostí

včetně manažerů na smluvním základě. Může jít o řízení výrobního závodu, řízení v oblasti služeb či poradenské služby. U tohoto smluvního typu lze nalézt obdobné rysy jako u předchozího franchisingu. Pojednává o přenosu osvědčené koncepce řízení na zahraniční trhy. Odměna může mít více podob, ať už se jedná o určité procento z docíleného obrátu, či podíl na zisku nebo možnost získání části akcií společnosti za předem stanovených smluvních podmínek. Manažerské know-how je pak často považováno za nehmotný vklad do podnikání. Smlouvy o řízení nacházejí své uplatnění v oblastech hotelového managementu, při řízení podniků v rozvojových zemích a ekonomikách či při dodávkách investičních celků na klíč... (Machková, 2015, s. 79).

#### **2.2.4 Outsourcing v oblasti výroby a služeb**

Outsourcing nachází uplatnění v různém odvětví. Pojednává o přenosu určité aktivity na externí subjekty a to formou smluvního zajištění vybraných operací. Externalizace poté společnosti umožňuje soustředit se na své hlavní silné stránky, které generují mnohem vyšší přidanou hodnotu než např. výrobní operace, což je jednou z výhod outsourcingu. Dalšími výhodami jsou zejména nízké náklady, flexibilita (umožňující měnit dodavatele i možnost pohotové reakce na výkyvy poptávky nebo sezónní výkyvy) o dost nižší míra teritoriálních i dalších rizik. Jsou určitá odvětví podnikání, pro které je outsourcing tak charakteristický, že jej transnacionální korporace využívají daleko častěji než přímé zahraniční investice. Tyto odvětví můžeme členit do dvou základních skupin a to na tzv. HIGH-TECH odvětví zde patří technologicky náročná odvětví. Mezi které patří např. elektrotechnický průmysl, subdodávky pro automobilový průmysl, farmacie a oblast IT služeb. A na LOW-TECH odvětví do kterých patří odvětví náročná zejména na levnou a nepřilíživě kvalifikovanou pracovní sílu. Zde patří např. textilní a oděvní průmysl, výroba sportovních potřeb či výroba hraček. Obě tyto skupiny odvětví se od sebe liší i podnikatelskou strukturou. V technologicky nenáročných odvětvích převládá velké množství malých a středních společností. Zatímco u technologicky náročných odvětví je charakteristická koncentrace. (Machková, 2015, s. 79).

#### **2.2.5 Výrobní kooperace**

Patří mezi poslední formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice, které uvádí paní Machková. Mezinárodní výrobní kooperace spočívá v rozdělení výrobního programu mezi výrobce z různých zemí, aniž by při tom došlo k jejich kapitálovému propojení nebo dokonce sloučení. Finální produkt je pak kompletován buď

jedním anebo oběma výrobcí. Tato spolupráce může probíhat na různých úrovních a to jak čistě výrobní kooperace tak může být zaměřena i na oblast výzkumu a vývoje či oblasti odbytu a může se vyskytovat i ve službách. Smlouva o mezinárodní výrobní kooperaci patří mezi tzv. nepojmenované smlouvy tzn., že obsah i forma smlouvy záleží čistě na ujednání mezi obchodními partnery. Smluvní partneři smí při mezinárodní výrobní kooperaci využívat rozdílu ve finančních nákladech jednotlivých komponentů či finálních výrobků, v dostupnosti výrobních zdrojů, finančních zdrojů nebo v disponibilitě výzkumně-vývojových kapacit a tím pádem mohou dosáhnout snížení celkových nákladů, což jim umožňuje realizaci výrobků na světovém trhu za konkurenceschopné ceny. Další důležitým faktorem může být i růst kvality a užitné hodnoty finálního produktu. Výrobní kooperace může mít též formu podpory tuzemského průmyslu při tzv. offsetech. Offsety si podmiňují realizaci importních kontraktů o relativně vysoké hodnotě poskytnutím daných podnikatelských příležitostí pro kupujícího či pro různé firmy z dovozní země. Obvykle se jedná o dlouhodobé realizace v rozsáhlé mezinárodní kooperaci průmyslu. (Machková, 2015, s. 80-81).

### 2.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy

Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy patří mezi nejvyšší stupeň internacionalizace podnikatelských aktivit a vzhledem k investiční náročnosti jsou obvykle charakteristické zejména pro velké firmy. Mají dvě nejčastější formy investic a to **přímou zahraniční**, jenž lze charakterizovat jako investici, u které je hlavním účelem založení, získání nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů mezi investorem jedné země a podnikem se sídlem v jiné zemi. Další formou přímé zahraniční investice může být forma kapitálových vkladů (hmotných i nehmotných investic), ale i formu vnitrofiremních půjček či reinvestovaného zisku. Druhou formou je **portfoliová investice**, která se týká nákupu akcií nebo jiných cenných papírů. Zahraniční investice poměrně významně ovlivňují rozvoj světové ekonomiky. Zahraniční investoři do dané země přinášejí kapitál nezbytný pro modernizaci a restrukturalizaci podniků, progresivní technologie, technické i manažerské know-how, též mohou umožnit vytváření nových pracovních míst, ulehčit vstup výrobků na zahraniční trhy... Většina zemí si je vědoma těchto potřeb a proto vytvářejí pro zahraniční investory různé výhody v podobě investičních pobídek. Mezi, které patří např. daňové či celní úlevy, finanční podpora formou dotací a grantů a podpory na lokální

úrovni, které mohou mít podobu ve výhodném prodeji nebo v bezplatném poskytnutí pozemků a zajištění infrastruktury. (Machková, 2015, s. 81).

Většina přímých zahraničních investic míří mezi vyspělými zeměmi následujícími formami, kterým se budeme v této kapitole za chvíli podrobněji věnovat, investice na zelené louce, akvizice, fúze, společného podnikání a strategické aliance. Při rozhodování, kterou z těchto forem kapitálového vstupu na zahraniční trhy zvolit hraje roli řada faktorů, které můžeme rozdělit na čtyři základní skupiny. **Faktory marketingové, obchodně-politické, nákladové a faktory související s příznivým investičním klimatem.** Další faktory, jenž ovlivňují rozhodování o zvolení vhodné formy vstupu je také specifika daného odvětví či jeho vyspělost, kulturní odlišnosti dané země ve které chceme investovat. Např. v oblastech s velkou koncentrací (telekomunikace, energetika) či v sektorech s přebytkem kapacit budou převládat akvizice. Naopak na trzích méně vyspělých zemí bez potřebného zázemí jako jsou (obchodní sítě, hotely, dostupné výrobní kapacity) a trzích výrazně se odlišujících kulturně mohou být přednější investice na zelené louce. (Machková, 2015, s. 81).

### 2.3.1 Investice na zelené louce

Jsou nově vzniklé podniky. Jejich výhody pro hostitelskou zemi spočívají především v přínosu většího kapitálu, více nových moderních technologií, zvýšení konkurence na daném trhu a též jsou větším přínosem, co se týká tvorby nových pracovních míst. I z tohoto důvodu jsou často podporovány danou zemí v podobě investičních pobídek. Přínosy pro společnost, která se rozhodla pro investici na zelené louce, jsou v rozšíření výrobních nebo prodejních kapacit v zahraničí. Investice na zelené louce využívají společnosti v méně vyspělých zemích nebo též u vysoce technologicky náročných odvětví, u kterých může být výhodné zbudovat na zahraničním trhu zbrusu nové špičkově vybavené pracoviště. (Machková, 2015, s. 81-82).

### 2.3.2 Akvizice

Často se charakterizuje jako převzetí fungujícího podniku nebo jeho části. Akvizice se ve firemní praxi vyskytuje ve dvou podobách a to buď tzv. přátelské převzetí, které má za cíl posílení firemní pozice a využití synergického efektu anebo tzv. nepřátelské převzetí, jehož cílem krom jiného může být likvidace konkurence. (Machková, 2015, s. 82).

### 2.3.3 Fúze

Mívá dvě formy sloučení, jež představuje spojení obchodních společností, tak že zaniká slučovaná společnost a to bez likvidace aktiv a pasiv, z důvodu toho, že aktiva i pasiva přecházejí na společnost, se kterou se daná zanikající společnost slučuje. Druhou formou fúze je splynutí, tím se rozumí spojení obchodních společností, přičemž splývající společnost zaniká a vzniká nový právní subjekt. (Machková, 2015, s. 82).

V mezinárodním podnikatelském prostředí lze rozlišovat tři základní druhy akvizic a fúzí.

1. **Horizontální formy** – v praxi jsou nejčastějšími formami, u nichž dochází ke spojování podniků ze stejného oboru podnikání. Hlavními cíly jsou úspory z rozsahu a též zvýšení podílů na světovém trhu.
2. **Vertikální formy** – jejich cíly jsou posílení kontroly nad dodavateli či odběrateli
3. **Konglomerátní formy** – u kterých se spojují firmy z různých oborů podnikání. Mají za cíl diverzifikaci firemních aktivit a rozložení podnikatelských rizik. (Machková, 2015, s. 82).

### 2.3.4 Společné podnikání

Jedná se o spojení prostředků dvou či více subjektů do společného vlastnictví. Cílem této formy podnikání je realizace společného podnikatelského záměru, podílení se na společně vytvořeném zisku, podstupování rizik spojených s podnikáním a krytí případných ztrát. Výhodami této podoby podnikání jsou v možnosti využití kontaktů a znalosti trhu domácího (místního) obchodního partnera, v rychlejším vstupu na zahraniční trhy v porovnání s investicemi na zelené louce, a též v omezení rizika. Oproti tomu nevýhodu a to poměrně častou jsou problémy spojené se společným řízením. Na mezinárodní úrovni podnikání se obvykle můžeme setkat s dvěma podobami společného podnikání. V první podobě jde tzv. o smluvní společné podniky, které de facto nemají charakter společného podnikání. Jejich podstatou je dohoda mezi ekonomicky a právně nezávislými obchodními partnery o spolupráci v určité oblasti bez kapitálových vkladů. Např. se může jednat o spolupráci v oblasti společného výzkumu a vývoje, o výrobní kooperaci, zabezpečování služeb... Kdežto o skutečně pravé společné podnikání se jedná u druhé podoby a to tzv. podniky založené na principu kapitálových vkladů při čemž kapitálová účast zahraničních společností může být minoritní, paritní, majoritní či může být až ve stoprocentním vlastnictví zahraniční firmy. K charakteristickým rysům podniku založenému na principu kapitálových vkladů patří zpravidla

1. Založení společného podniku v souladu s právním řádem zřizující země či země, kde má podnik své sídlo, tzn., že takto založené společné podniky jsou právníckými osobami, vystupujícím pod vlastním jménem a nesoucí za svá jednání plnou odpovědnost;
2. Vzájemné vztahy jsou dlouhodobé;
3. Společné je nejen vlastnictví vložených prostředků, ale i podíl na vytvořeném zisku eventuálně ztrátě, dále též na nákladech týkajících se chodu podniku;
4. Možnost kontroly a řízení podniku u společného podnikání se odvíjí podle výše vkladu...

### 2.3.5 Strategická aliance

Patří k poslední formě podnikání ve skupině kapitálových vstupů podniku na zahraniční trhy. Podstata strategických aliancí je obdobná, jak u společného podnikání, zatímco motivace jejich vzniku je odlišná. Nepojednává totiž o spolupráci silné firmy se slabší firmou, případně o firmy z vyspělých zemí s firmou s méně vyspělých zemí. Tuto formu podnikání využívají velké, kapitálově silné firmy z vyspělých zemí. Původně strategické aliance byly využívány pro společnosti zabývající se vědecko-technickým pokrokem, např. v oblastech telekomunikace, informatice, leteckém nebo automobilovém průmyslu... V dnešní době se s ní můžeme setkat i v jiných odvětvích např. u společností vyrábějící rychloobrátkové zboží nebo obchodní řetězce. Cílem strategických aliancí může krom jiného být společný výzkum a vývoj či výroba určitých komponentů, které jsou poté používány při kompletaci finálního výrobku obou obchodních partnerů. Čili se nejedná o výrobu finálních produktů nýbrž o úsporu nákladu z rozsahu. Společnosti, jenž společně, financovaly výzkum a vývoj a též využívají jeho společné resumé případně podniky, které financují výrobu daných komponentů, si na cílovém trhu často opět konkurují. Velké společnosti vytvářejí další aliance např. v oblasti služeb využíváním společné distribuční služby, společný nákup nebo poskytování služeb). (Machková, 2015, s. 83-84).

### 3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI DIPLOMOVÉ PRÁCE

V teoretické části byla udělána rešerše českých i zahraničních autorů odborné literatury na zvolené téma. První část byla zaměřena na mezinárodní marketing jeho definici, mezinárodní marketingový mix, hlavní rozhodnutí zda a na jaký trh vstoupit, dále na koncepci mezinárodního marketingu, faktory ovlivňující marketingové strategie. Jsou zde zmíněny i současné marketingové trendy a závěrem první části jsou typy obchodních a marketingových strategií. Druhá část se zabývala formami vstupu firem na mezinárodní trhy dle kapitálové náročnosti na vývozní operace, do kterých patří prostřednické vztahy, smlouvy o výhradním prodeji nebo též výhradní distribuce, dále zde patří obchodní zastoupení, komisionářské vztahy stejně tak i vztahy mandátní, přímý vývoz a poslední je sdružení malých vývozců (exportní aliance). Mezi další formy vstupu na zahraniční trhy jsou ty nenáročné na kapitálové investice, do kterých řadíme licenční obchody, franchising, outsourcing v oblasti výroby a služeb, smlouvy o řízení a výrobní kooperace. Poslední formou vstupu na zahraniční trhy jsou kapitálové vstupy podniku na zahraniční trhy, do kterých spadá investice na „zelené louce“, akvizice, fúze, ale také společné podnikání anebo strategická aliance.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



#### **4 CZECH SMALL ARMS, S.R.O.**

Společnost Czech Small Arms Jablůnka byla založena v roce 2009. Společnost je zaměřena na výrobu zbraní Samopal vz. 58 Sporter (dále jen Sa vz. 58 Sporter) a samopal vz. 61 Pistol (dále jen Sa vz. 61 Pistol). Czech Small Arms je jediným výrobcem těchto legendárních zbraní nejen v České republice. Blíže o typech zbraní a kalibrech (rážích) se v práci dozvíte v podkapitole číslo 5.1.1. až 5.1.3.

Společnost má koncesi na výrobu zbraní, veškeré zbraně prodává na základě povolení Ministerstva průmyslu a obchodu. Konkrétně se jedná o povolení vývozu a distribuce zbraní, součástí tohoto povolení je i vývozní licence. Společnost vyváží do 22 zemí světa a svá zastoupení má na 5 kontinentech. Společnost má patnáct zaměstnanců.

Společnost je zapsána v obchodním rejstříku u Krajského soudu Ostrava pod spisovou značkou C 33340.

## 5 MARKETINGOVÝ MIX

### 5.1 Zbraně

Výroba zbraní a obchod s nimi jsou velmi široké pojmy, které je možno dělit do různých skupin dle různých kritérií.

Výrobu zbraní lze dělit např. podle:

- 1. složitosti výrobku,**
- 2. cílové zákaznické skupiny,**
- 3. právního statusu výrobce aj.**

1. **Složitost výroby** – pojem zbraně může zahrnovat jak výrobu komplikovaných zbrojních celků, jako např. letadlové lodě, letadla, raketové systémy, radarové systémy apod., tak výrobu systémově středně komplikovaných výrobků, jako vojenská vozidla, tanky, protitankové střely, až po méně složité výrobky – např. ruční střelné zbraně, střelivo, munice, díly a subdodávky do více komplikovaných celků apod.
2. **Cílové zákaznické skupiny** – zákaznické skupiny lze v zásadě dělit na státní (vojenské, policejní aj. vládní složky) a soukromé (firemní a individuální).
3. **Právní status výrobce** – výrobce zbraní může být buď státní, nebo soukromý. V obou případech lze ještě dále dělit na mezinárodní korporace ve vlastnictví akcionářů z různých zemí či národní firmy s vlastníky převážně z jedné země.

Podobně pak obchod se zbraněmi lze dělit, kromě kritérií již výše uvedených pro výrobu, dále také např. podle:

- A. legálnosti, či nelegálnosti obchodu,**
- B. právního statusu obchodníka aj.**

- A. **Legálnost či nelegálnost obchodu** – obchod může být, a ve většině případů i je legální, nebo může být prováděn kriminálními živly zcela nelegálně, tedy bez patřičných licencí a dohledu úřadů. Někdy je možné narazit i na obchod, který může být částečně legální a částečně nelegální, tedy např. začít jako legální a skončit jako nelegální (např. neoprávněnou úpravou zbraně nebo přepravou zbraně do jiné destinace, než na jakou byla vystavena licence apod.).

**B. Právní status obchodníka** – obchodníkem může být buďto licencovaná firma, nebo agent broker (fyzická osoba). U agentů je v některých zemích vyžadována registrace, někdy i licence. V jiných zemích, jako např. v ČR, není činnost prostředníků právně regulována, a to ze zcela přirozených důvodů, protože případná realizace celého obchodu je stejně ve všech zemích světa regulována národními předpisy a každý obchod musí provázet udělení vývozní a dovozní licence příslušnými úřady.

Pro účely této práce se budeme zabývat pouze výrobou ručních střelných zbraní menší soukromou firmou, jejíž zákazníci jsou v naprosté většině soukromé subjekty (distribuční firmy). Obchod se svými výrobky si pak firma zajišťuje pomocí své vlastní obchodní sítě. Firma vyrábí v podstatě dva typy výrobků: pušky a pistole.

### 5.1.1 Sa vz.58 Sporter

U pušek se jedná o civilní model původně vojenské zbraně Sa vz. 58. Má více provedení, ale základní rozdělení je dle kalibru (ráže) na ráži 7,62 a ráži 5,56, další ráže jsou .222 REM a .223REM (tyto dvě poslední ráže jsou příbuzné k ráži 5,56).



*Obr. 7 Sa vz.58 Sporter (csa.co.cz, ©2019)*

Provedení se liší především délkou hlavně u některých provedení je i typické pažbení.

Typy zbraní Sa vz. 58 Sporter

- Sa vz. 58 Rifle – délka hlavně od 400mm do 473mm
- Sa vz. 58 Carabine – délka hlavně od 300mm do 390mm
- Sa vz. 58 Compact – délka hlavně od 190mm do 196mm

Další podrobnější dělení

- Sa vz. 58 Tactical – pro něj je typická pažba teleskopická, picatinni předpažbí, úst'ová brzda na konci hlavně a též boční lišta montáže.
- Sa vz. 58 Bolt Action – toto provedení nemá píst a je takzvaná jednoranná, (pozn.: Po každém výstřelu se musí ručně natáhnout nosič závorníku)

Přičemž hlavně máme v délkách v mm 190, 300, 310, 390, 400, 410 a 473. Některé délky hlavní jsme museli přizpůsobit požadavkům zákazníka a zákonům jeho země. Např. compact v Německu má délku 196mm nebo u Riflů 421mm, V USA si přáli zařadit navíc i délku hlavně 359mm.

### 5.1.2 Sa vz.61 Pistol

U pistole o civilní model vojenské zbraně Sa vz. 61 Pistol. Rozlišujeme ji dle ráže (kalíbru) na 7,65Br., 9mm Blank (slepý náboj), 9mm Rubber (gumostřela), 9mm Br., 9mm Makarov a .22LR (long rifle). Provedení jsou buď se sklopnou pažbou anebo bez sklopné pažby.



Obr. 8 Sa vz.61 Pistol (csa.co.cz, ©2019)

### 5.1.3 Pistol vz. 15

Firma si je vědoma příliš úzkého výrobního portfolia a od nového roku zavádí rovněž výrobu služební pistole Sa vz.15 ráže 9 mm Luger vlastní konstrukce.



Obr. 9 Pistol vz.15 (csa.co.cz, ©2019)

## 5.2 Cena zbraní

Ceny ručních střelných zbraní se v zásadě dělí na 3 úrovně:

1. **Cena výrobce** – cena od výrobce dovozci – jedná se o nejnižší cenu na začátku celého řetězce
2. **Cena distribuční** – cena od dovozce obchodníkovi
3. **Cena maloobchodní** – cena od obchodníka konečnému zákazníkovi (nejvyšší cena v celém řetězci)

Na některých velkých trzích (zejména v USA) vstupuje často mezi dovozce a obchodníka ještě velkoobchodník, který dostává od dovozce zboží s množstevní slevou, a zboží pak dále prodává obchodníkům ve své obchodní síti.

Mnoho obchodníků preferuje obchodování s velkoobchodníky, protože jeden či dva, max. tři velkoobchodníci drží skladem 90 % sortimentu daného trhu. Pokud by stejnou škálu zboží měli obsáhnout přímým jednáním s dovozci či místními výrobci, musel by každý obchodník komunikovat se stovkami dodavatelů a nakupovat od každého zvlášť, což by bylo pro mnohé neekonomické a pro většinu dealerů zcela vyloučené.

V USA se navíc vyvinula ještě i alternativa k velkoobchodníkům, a to tzv. Buying groups. Jde o něco jako družstva, která si skupiny maloobchodníků vytvořila jako své vlastní nákupní a distribuční organizace.

Pro zjednodušení se budeme držet pouze tříúrovňové struktury cen uvedené v úvodu tohoto bodu a soustředíme se zejména na maloobchodní cenu. S velkou mírou zjednodušení se dá říci, že cenová úroveň poloautomatických pušek na civilním trhu se pohybuje následovně:

1. **Nejnižší cenová hladina** od USD 400 do USD 800 za nejlevnější a poměrně nekvalitní zbraně AR-15 americké výroby nebo pušky na bázi AK-47 rumunské výroby.
2. **Střední cenová hladina** od USD 900 do USD 1300 představována bulharskými, nebo polskými klony pušky AK-47 a středně kvalitními puškami AR-15 americké výroby. Do této třídy na její horní hranici patří také pušky Sa vz. 58 Sporter české výroby.

3. **Vyšší cenová hladina** od USD 1400 do cca USD 2000 zahrnuje jak dražší a kvalitnější zbraně AR-15 amerických výrobců, tak také poloautomatické pušky z Izraele, Itálie či Německa.

Pro účely této práce se nebudeme zabývat zbraněmi zakázkovými či zbraněmi nejvyšší cenové úrovně, jejichž segment je omezen na několik procent trhu.

Zařadit se do určité cenové hladiny zbraní není jen o rozhodnutí výrobce či kvalitě jeho výrobků, ale také o tom, kolik je schopen investovat do reklamy, a zejména pak na všeobecném vnímání daného modelu zbraně či míry rozpoznání značky (brandrecognition).

Výrobci zbraně Sa vz. 58 Sporter trvalo zhruba 4 roky, než se na trhu USA uchytil alespoň v menší míře a byl trhem akceptován posun výrobku z nižší do střední cenové třídy (z USD 750 na cca USD 1000), a dalších 5 let, než dosáhl na současnou hranici vyšší cenové hladiny (cca USD 1300). Posuzováno objektivní kvalitou výrobku by se měla puška Sa vz. 58 Sporter v USA pohybovat v maloobchodní síti okolo USD 1600. Této cílové úrovně se, ale podaří dosáhnout nejdříve za dalších 6 – 7 let a její dosažení je také závislé na úspěšném uvedení nového výrobku (pistole 9 mm Luger vlastní konstrukce) na americký trh a následném vnímání značky výrobce jako solidního výrobce „vyšší střední třídy“.

### 5.3 Distribuční cesty

Jak již bylo nastíněno v předcházejícím bodu, tuzemský výrobce má ve většině případů jen jedinou možnost distribuce svých výrobků v zahraničí, a to přes dovozce/distributora zbraní v každé jednotlivé zemi. Výjimkou mohou být pouze trhy, které svým potenciálem či komplikovaností umožňují, či naopak jednoznačně vyžadují, aby výrobce v dané zemi měl pokud možno své vlastní zastoupení / pobočku. Z hlediska velikosti a potenciálu trhu se jedná např. o trhy USA a JAR.

Kromě obchodní stránky distribuce je důležitý také aspekt logistiky – fyzické přepravy zboží/zbraní k zákazníkovi. Zatímco u běžného zboží má výrobce k dispozici nepřehledné množství dopravců a dopravních cest u zbraní, ve většině případů zbývá pouze letecká přeprava s omezeným počtem leteckých přepravců. Důvodem tohoto omezení je fakt, že např. při pozemní nákladní přepravě v rámci Evropy je v každé zemi, kterou náklad zbraní

projíždí, potřebné tranzitní povolení vydané úřady příslušné země. K tomu navíc přistupují i problémy s případnou ochranou a zajištěním nákladu, které se stát od státu liší. V některých zemích vyžadují i ozbrojený doprovod. Např. z ČR do Španělska by pozemní přeprava znamenala nutnost vyřízení tranzitních licencí v Německu a Francii navíc k již standardně vydaným českým a španělským vývozním /dovozním licencím. To samozřejmě s sebou nese jak zvýšené náklady, tak časovou prodlevu způsobenou čekáním na udělení tranzitních licencí, které se pohybuje v rozmezí od několika dnů do několika týdnů.

U letecké přepravy je pak komplikací stále větší počet aerolinek, které jak z pochybných morálních, tak někdy i z důvodů organizačních a logistických odmítají přijímat zbraně a střelivo k přepravě.

Naštěstí toto chování pak uvolňuje tržní prostor pro ostatní přepravce, kteří rozšiřují své služby o přepravu zbraní a střeliva.

Nicméně i u těchto aerolinek může dojít ke komplikacím s ohledem na právo kapitána odmítnout bez udání důvodu jakékoliv zboží k přepravě, což se naštěstí děje zcela výjimečně a většinou lze takovou situaci vyřešit přesunutím zboží na další let s jiným kapitánem.

Výše zmíněné tranzitní licence jsou ale vyžadovány i v rámci letecké přepravy, takže např. zásilka z ČR do Guatemaly, kterou lze přepravit prakticky pouze se společností Iberia, musí nevyhnutelně přes Španělsko, a tudíž je nutné vyřídit španělskou tranzitní licenci.

Vyřizováním tranzitních licencí se zabývají spediční firmy, které se specializují na přepravu zbraní a střeliva a případně dalšího nebezpečného zboží. Využívání služeb těchto firem, kterých není mnoho, je výhodné, a to z mnoha důvodů. Specifikem přepravy zbraní a nebezpečného zboží všeobecně je totiž také to, že velkou roli hrají dlouhodobé obchodní vztahy a vzájemná osobní důvěra mezi jednotlivými účastníky. Není tedy neobvyklé, když např. některá větší přepravní firma (ať v letecké či námořní přepravě) odmítne vývozci zásilku zbraní přepravit z důvodu, že tento typ zboží firma nepřepравuje. Pokud však stejnou poptávku potenciální vývozce pošle přes správného speditéra, který s danou přepravní společností dlouhodobě spolupracuje, je velmi často přeprava možná i přes předchozí oficiální odmítnutí.

#### 5.4 Propagace zbraní na mezinárodním veletrhu IWA

Každý výrobce musí prezentovat své výrobky různými způsoby a svět reklamy a reklamních médií se dramaticky mění. Odborné časopisy, které dnes čte a kupuje již jen nejstarší generace, velkým tempem zanikají a nahrazují je odborné weby a i tyto odborné weby dnes sledují již jen střední věkové skupiny. Mladší generace sledují zpravidla jen sociální sítě a i zde je již vidět posun – nejmladší generace (cca do 20 let, zejména v USA opouští Facebook a ve velkém užívá Snapchat). Další ze specifík zbrojního průmyslu zahrnuje i svět inzerce a reklamy – kromě USA není reklama na zbraně povolena jinde než ve specializovaných médiích. Nicméně přes všechny změny posledních let a specifika odvětví zůstává jeden způsob reklamy a prezentace firmy zatím zcela nenahraditelný a tím jsou specializované výstavy.

Největší výstava zbraní na světě probíhá každý rok v lednu v Las Vegas v USA – jde o tzv. Shot Show, která sice je největší na světě co do počtu návštěvníků, ale její přínos pro vystavovatele je diskutabilní, a to jak z hlediska organizačního, tak z hlediska skladby návštěvníků. Výstavní plocha Shot Show je poměrně nerovnoměrná a nesourodá, takže běžnou praxí vystavovatele je umisťovat velké výrobce a prodejce na výhodná a vysoce frekventovaná místa a menší firmy kamkoliv jinde – včetně míst, která by jakéhokoliv průměrného evropského organizátora výstav ani nenapadla. Stejně neprofesionální je pak přístup organizátorů Shot Show ve vztahu k návštěvníkům. Většina z návštěvníků není z řad odborné veřejnosti, ale jsou to pouze lidé, fandové – část veřejnosti zajímající se o oblast zbraní. Celkový dojem z největší světové výstavy civilních zbraní na světě je pak něco mezi opravdovou odbornou výstavou a poutí s kolotoči a nafukovacími skluzavkami. Vybrané místo pro tuto show (Las Vegas) i název výstavy jsou symptomatrické. Po dvou účastech před asi deseti lety výrobce Sa vz. 58 Sporter rozhodl, že prezentace výrobků na této akci je zcela kontraproduktivní a bude své výrobky prezentovat jinde a jinak. Z tohoto důvodu byla vybrána jako základ pro prezentaci firmy na výstavách ve světě výstava IWA, která se koná každý rok v březnu v Norimberku. Výstava IWA, přestože je také velmi nákladná (výrobce pušky Sa vz. 58 Sporter stojí každý rok výstava okolo 1,2 mil. Kč), je pravým opakem americké Shot Show. Vystavovatel nejen že poskytuje stejně kvalitní výstavní plochu všem vystavovatelům bez ohledu na jejich velikost či solventnost, ale omezuje návštěvnost pouze na odbornou veřejnost. Na výstavu se tak mohou dostat pouze návštěvníci z oboru, nebo lidé pozvaní. Výsledkem je, že na rozdíl od Shot Show není většina rozhovorů pouze planými debatami s neznámými lidmi, kteří od vás nikdy nic



nekoupí, ale naopak setkáními s jak stávajícími, tak i potencionálními budoucími zákazníky/dovozci z nových teritorií.

Z finančního hlediska se náklady na výstavu IWA nikdy nevrátí, důvodem jsou vysoké náklady na výstavu, které činní cca 1,2 mil. Kč, a průměrný zisk na jednu zbraň je cca 1 250 Kč. To by výrobce musel prodat o 1000 ks zbraní více nově na IWĚ získaným distributorům, nicméně výstava je součástí širšího budování značky a jejího vnímání ve světě.

Kromě výstavy IWA se výrobce ještě každý rok účastní v listopadu kontrakční výstavy u svého kanadského dovozce v Torontu, tzv. North Sylva Booking Show, na které přímo od kanadských prodejců přijímá objednávky na následující rok. Nákladnost této akce je cca 95 000 Kč. Přínosy jsou ekonomicky stejně neměřitelné jak u výstavy IWA.

Poprvé se v roce 2019 výrobce také účastnil 2. ročníku výstavy Taccom v Torontu. Jde o kanadskou obdobu výstavy Shot Show ale s tím rozdílem, že se náklady pro menšího vystavovatele nepohybují v desítkách tisíc dolarů, ale pouze v tisících dolarů. Obě kanadské výstavy jsou kvůli snížení nákladů zajišťovány přes americkou pobočku výrobce.

Do budoucna výrobce plánuje ještě účast na dalších dvou výstavách, a to v Jihoafrické republice (HuntEx) a Brazílii (LAAD).

## 6 ANALÝZA TYPŮ OBCHODNÍCH A MARKETINGOVÝCH STRATEGIÍ Z POHLEDU CZECH SMALL ARMS

V teoretické části jsou zmíněny typy obchodních a marketingových strategií v obecné rovině. V této kapitole se jim budeme věnovat z pohledu společnosti Czech Small Arms.

### 6.1 Analýza konkurenční výhody

Analýza konkurenční výhody se posuzuje dle odlišnosti produktu x relativní náklady v podobě matice.

		Relativní náklady	
		vysoké	nízké
Stupeň odlišení	vysoký	1.kvadrant Sa vz.58 Sporter - poloautomat	2.kvadrant Konverzní sada .22LR
	nízký	3.kvadrant Sa vz.58 Sporter r. 5,56x45mm	4.kvadrant Sa vz.61 Pistol

Obr. 10 Analýza konkurenční výhody (vlastní zpracování)

Matice je rozdělena na čtyři kvadranty, v každém z nich je uveden produkt společnosti Czech Small Arms dle pozice v matici.

1. kvadrant (**udržení zvláštnosti**) – unikátnost Sa vz.58 Sporter poloautomatu (nelze střílet dávkou) spočívá v tom, že ve společnosti Czech Small Arms dokázali z původní zbraně Sa vz.58 Sporter – plný automat (umožňuje střílet v dávce) sloužící v armádě upravit tuto zbraň i pro civilní využití.
2. kvadrant (**výjimečný úspěch**) – obsahuje konverzní sadu .22LR, jde o unikátní návrh sloužící k náhradě za původní část zbraně, a to výměnou víka pouzdra závěru s hlavní + závorník.
3. kvadrant (**víra v rostoucí trh**) – zde je přiřazen Sa vz.58 Sporter ráže 5,56 x 45mm. Unikátnost je v použité ráží, běžná ráže u této zbraně, s kterou se setkali muži na vojně je r. 7,62 x 39mm.

4. kvadrant (**udržení cenové hladiny**) – patří sem zbraň Sa vz.61 Pistol, která je podobná zbraní od konkurence. Aby společnost mohla odolat této konkurenci, nabízí různé ráže a provedení této zbraně.

Společnost Czech Small Arms nabízí unikátnost v podobě obnovené výrobě zbraní, tím má v této oblasti velkou konkurenční výhodu.

## 6.2 Analýza tržních mezer – GAP analýza

Analýza tržních mezer – GAP analýza pomáhá manažerům při rozhodování o volbě vhodné marketingové strategie. Mezera vzniká mezi deklarovanými cíli a skutečně dosaženými. Tuto mezeru lze řešit pomocí různých metod. Pro tuto práci jsem zvolila využití Ansoffové matice.

### 6.2.1 Ansoffova matice expanze výrobků na trh

Ansoffova matice je zaměřena na trh, v tomto případě na trh zbraní. Společnost Czech Small Arms při ní zhodnotila následující čtyři rozdělení postupu, které jsou znázorněny v matici, jež je rozdělená na čtyři kvadranty. Porovnáváme nejen výrobky a trh, ale i současné a nové.

		současné výrobky	nové výrobky
současné trhy		1.kvadrant USA – Sa vz.58 Sporter, Sa vz.61 Pistol a konverzní sada .22LR	3.kvadrant Německo – Pistol vz.15
nové trhy		2.kvadrant Rakousko – Sa vz.58 Sporter, Sa vz.61 Pistol	4.kvadrant Brazílie – Pistol vz.15

Obr. 11 Ansoffova matice expanze výrobků na trh (vlastní zpracování)

1. kvadrant (**strategie tržní penetrace**) – zde patří USA, které patří k největším a nejstabilnějším odběratelům zbraní společnosti Czech Small Arms. Díky velikosti trhu a tamějším zákonům (ústavě) je možné vyvážet stále více zbraní včetně konverzních sad.
2. kvadrant (**strategie rozvoje trhu**) – Rakousko je novým významným odběratelem díky nové vládě, která má zájem o modernizaci ozbrojených složek. Další země,

kteřé by zde mohly být uvedeny, jsou Kuvajť, Malta, Moldavsko. Tyto země ovšem patří k maloodběratelům. Převážně se jedná o jednorázové objednávky nebo objednávky zbraní 2x do roka.

3. kvadrant (**strategie vývoje výrobku**) – Německo patří mezi dlouhodobé odběratele se zájmem i o nový typ zbraně Pistol vz.15, o tuto zbraň jeví zájem většina stávajících odběratelů.
4. kvadrant (**strategie diverzifikace**) – v případě Brazílie se jedná o diverzifikaci vertikálně konglomerátní. Brazílie je země s velkým potenciálem se zájmem o zbraň Pistol vz.15, více se této zemi i brazilskému trhu budu věnovat v projektové části této práce.

Opatření, které společnost Czech Small Arms použila při tvorbě Ansoffové matice k dosažení vhodně použité strategie dle jednotlivých kvadrantů.

1. **Opatření k tržní penetraci** – dosáhla v USA zvýšeným odběrem zbraní typu Sa vz.61 Pistol z 20ks/měsíčně na 60ks/měsíčně. Firmě se podařilo vzbudit latentní potřebu u stávajících odběratelů tím, že nabízí různé nové pažby zbraně (teleskopická pažba ATI) a odstíny barvy (olivově zelená a pískově hnědá).
2. **Opatření ke vstupu na nové trhy** – dokázala se současnými typy zbraní oslovit i náročnější zákazníky, mezi které patří sběratelé, profesionálové. Uzpůsobení dle jednotlivých zákonných omezení a pravidel držení zbraní společnosti umožňuje pronikat na nové trhy (např. Rakousko – má požadavek na zkrácený 10ranný zásobník, Francie – má zájem o provedení Sa vz.58 Sporter MARS, kde je specificky upravený úderník a ráže 222REM...).
3. **Opatření k rozvoji nebo inovaci produktu** – do pravé inovace se zatím společnost nepouští. Zato prostřednictvím kvazinových produktů se firma již pustila a nabízí odlehčenou boční lištu montáže, která je nabízena jak součást zbraně, tak i samostatně coby příslušenství, na které je poté možné nainstalovat různé další příslušenství, mezi které patří různé zaměřovače apod. Mezi produkty, které by bylo možné zařadit do skupiny „me-too“ produktů, lze považovat magwell adaptér, který slouží k adaptaci zásobníku, kdy do zbraně Sa vz.58 Sporter ráže 5,56 x 45mm může kromě přiloženého plastového zásobníku wafle použít i zásobník NATO ráže 5,56 x 45mm.
4. **Opatření k diverzifikaci** – společnost Czech Small Arms pomocí konglomerativní diverzifikace má snahu o vstup na brazilský trh prostřednictvím zájmu o Pistol

vz.15, kterou projevili brazilští obchodní zástupci. Firma za použití koncentrické diverzifikace chce oslovit i své stávající odběratele nabídkou Pistole vz.15 a dalších novinek.

## 7 ANALÝZA FOREM VSTUPU NA MEZINÁRODNÍ TRHY

Formy vstupu na mezinárodní trhy z hlediska kapitálové náročnosti lze rozdělit na tři skupiny (vývozní operace, formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice a kapitálové vstupy firem na zahraniční trhy). Tato kapitola je zaměřena na formy vstupu využívané společností Czech Small Arms. Společnost si nemůže dovolit kapitálově vstoupit na zahraniční trhy, které patří k finančně nejnáročnějším vstupům a které využívají velké společnosti.

### 7.1 Vývozní operace

Vývozní operace patří k nejjednodušší formě vstupu na mezinárodní trhy. Společnost Czech Small Arms exportuje 97 % veškeré své výroby, zbylé 3 % produkce připadá na Českou republiku. Společnost využívá při vývozu různé typy obchodních partnerů, s kterými má uzavřenou smlouvu. Nejfrekventovanějším typem je využití výhradního prodejce neboli výhradní distribuce, který bude nově využíván i pro brazilský trh. Jedním z důvodů proč, se společnost Czech Small Arms rozhodla v roce 2008 zřídit v USA vlastní dceřinou společnost (obchodní afilace) pobočky ve státě Tennessee, konkrétně v městě Knoxville, bylo zkvalitnění komunikace mezi výhradním distributorem a konečným zákazníkem. Ze stejného důvodu plánuje společnost vybudovat další filiálku v Jihoafrické republice v následujících letech. Dále firma využívá v evropských státech výhradní obchodní zastoupení.

### 7.2 Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice

V případech, kdy firmy nechtějí investovat v zahraničí, a přesto mají zájem o vstup na daný zahraniční trh, mohou využít formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na investice. Společnost Czech Small Arms využije pro svůj plánovaný vstup na brazilský trh prodej výrobní licence na výrobu Pistole vz.15. Důvody a další informace budou blíže specifikovány v projektové části této práce. Společnost Czech Small Arms do jisté míry využívá výrobní kooperace, kdy zadává výrobu dílů (např. nových plastových zásobníků ráže 7,62 x 39mm) kooperantovi sídlícímu na Slovensku. Další specifíkem je zákon v USA, který nařizuje, že určité % komponentů na zbrani musí být vyrobeno na území USA, společnost to řeší zapůjčením lisovacích forem (např. na zásobníky, pažby pevné plastové, pažbičky plastové a botky pažby pevné plastové), které si americký obchodní partner vylisuje ve své filiálce v Knoxville a poté lisovací formu vrátí zpět do společnosti.

Společnost Czech Small Arms je vývozní společností, která díky tomu, že patří mezi malé společnosti, využívá k exportu převážně vývozní operace, jež patří mezi nejjednodušší formy vstupu na zahraniční trh. Doporučila bych společnosti využít i prostředníků, kteří na sebe berou riziko z obchodu. Též tato metoda vstupu na zahraniční trhy obnáší nižší náklady.

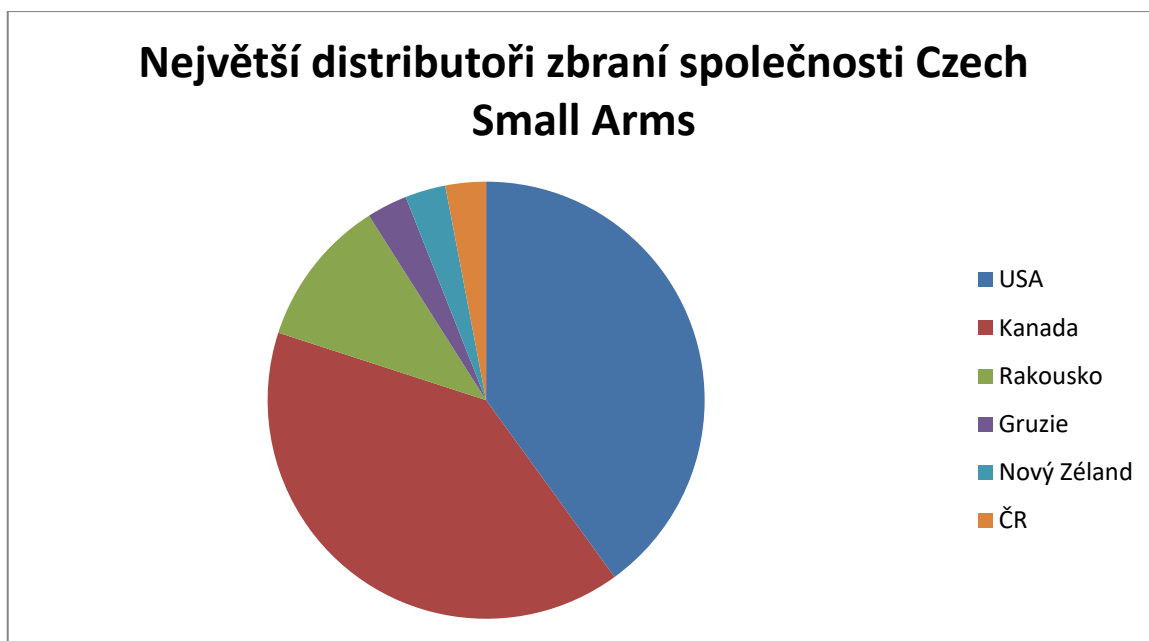
## 8 ANALÝZA SOUČASNÉ EXPANZE NA ZAHRANIČNÍ TRHY

### 8.1 Země exportu

Výrobce poloautomatické pušky Sa vz. 58 Sporter má zastoupení ve 22 zemích 5 kontinentů. Ve Spojených státech má vlastní pobočku (dovozně – distribuční firmu). V JAR se vlastní pobočka plánuje od r. 2021.

Rozdíly mezi jednotlivými odbytišti/teritorií jsou obrovské, a to jak z pohledu objemu vyváženého zboží, tak z pohledu specifika jednotlivých teritorií a vlivů na možnosti prodeje.

Z celkového počtu 22 zemí, ve kterých jsou pušky Sa vz. 58 Sporter distribuovány, jich 5 představuje 97 % veškerého objemu produkce firmy. Těmito zeměmi jsou USA, Kanada, Rakousko, Švýcarsko a Guatemala, přičemž jen samotné USA a Kanada představují 80 % odbytu firmy (obě teritoria se na tomto podílejí rovnou měrou, tedy USA 40 % a Kanada 40 %).



*Obr. 12 Největší distributoři zbraní společnosti Czech Small Arms (vlastní zpracování)*

Možnosti zvyšování prodejů v jednotlivých zemích ovlivňují nejen ekonomické, ale také politické a následně legislativní změny.

Jako názorný příklad rozmanitosti faktorů, které ovlivňují prodeje zbraní v jednotlivých zemích, lze uvést 5 zcela rozdílné příklady z 5 různých zemí:



- **Kanada** – většina zákazníků se v této zemi v letech 2012 – 2017 rekrutovala z dělníků na ropných polích ve státech Alberta. Mnoho těchto pracovníků pracovalo v několika týdenních turnusech v odlehlých oblastech a zbraně si kupovalo na ukrácení času lovem. V roce 2013, kdy se cena ropy pohybovala na více než USD 100/barel, prodala firma do Kanady téměř 2000 ks pušek, v roce 2014, kdy ceny ropy klesly na polovinu, to bylo už jen okolo 1000 ks. V roce 2016 s mírným oživením ceny ropy nad USD 60 za barel došlo i k mírnému navýšení prodejů na cca 1200 ks. S dalším razantním propadem cen ropy až na USD 36/barel s tím souvisejícím propouštěním se prodeje pušek firmy propadly až na necelých 500 ks. Další oživení v roce 2017 (cena ropy okolo USD 50 za barel) znamenala opět návrat k cca 1000 prodaných kusů v Kanadě. Nicméně v roce 2018 ceny ropy již přestaly v Kanadě hrát roli, jelikož došlo k naprostému kolapsu těžby ropy z „tar sands“, a to z důvodu již několikatého odkladu a nedokončení stavby spousty ropovodů, které měly zajistit přepravu ropy z Alaberty zejména do USA. To vyústilo v pokles zpět až k hranici 500 ks prodaných zbraní v letech 2018 a 2019.

- **USA** – situace v oblasti prodejů ručních palných zbraní je v této zemi ovlivňována nejvíce volbami (zejména prezidentskými) a obavami z následných legislativních omezení prodejů v případě vítězství demokratického kandidáta. Před prezidentskými volbami v roce 2016 došlo k obrovskému nárůstu poptávky z důvodu všeobecného očekávání, že prezidentkou bude zvolena Hilary Clintonová. Většina výrobců v USA tedy zvedla výrobu v očekávání zvýšených prodejů. K těm došlo pouze částečně, několik měsíců před volbami, přičemž po zvolení Donalda Trumpa prezidentem a ujištění veřejnosti, že v příštích nejméně 4 letech k žádným omezením prodejů zbraní nedojde, došlo k naprostému zastavení prodejů zejména poloautomatických pušek, u nichž se čekalo nejvíce omezení, a také zcela ke kolapsu cen, kdy mnoho výrobců prodává zbraně pod výrobními náklady, jen za účelem udržení alespoň základního cash flow. Mnoho menších firem v oboru zkrachovalo, většina pouze propouštěla a omezovala výrobu. Jediným důvodem toho, že se výrobci podařilo udržet prodeje pušky Sa vz. 58 Sporter na stejné úrovni a ještě v tomto období dvakrát zvednout ceny, je existence vlastní pobočky v USA od roku 2009 a každodenní drobná práce pracovníků pobočky, jejímž výsledkem je alespoň částečné povědomí amerických zákazníků o firmě a produktu.

- **Rakousko** – po 10 letech vlády strany SPÖ (sociální demokracie) a jejich úspěšném blokování dovozů prakticky všech poloautomatických pušek po dobu 10 let vyhrály parlamentní volby v roce 2017 parlamentní strany, které již v polovině roku 2018

povolily dovozy těchto zbraní s účinností od prosince 2019. Rakouský dovozce se začal ihned předzásobovat a Rakousko se tak stalo ze dne na den z prakticky zanedbatelného zákazníka třetím největším odběratelem firmy.

- **Nový Zéland** – až do střelby ve dvou muslimských centrech v Christchurch v březnu roku 2019 byl Nový Zéland malým, ale solidním trhem, který představoval cca 3 % z celkových prodejů pušek Sa vz. 58 Sporter. Do jednoho měsíce po této tragické události sociálně-demokratická vláda Nového Zélandu zneužila tuto událost k drastickému zásahu do práv majitelů zbraní a bez projednání v parlamentu a schválení příslušného zákona zakázala prodeje poloautomatických pušek a nařídila jejich konfiskaci. Ta probíhá do dnešních dnů.

- **Gruzie** – od roku 2014 stabilní partner s odběry okolo 3 % celkové produkce pušek vz. 58 Sporter. Problémy nastaly s postupnou devalvaci místní měny, která během 4 – 5 let oslabilo oproti euru o 50 %, což spolu se zvyšujícími se cenami zbraně Sa vz. 58 Sporter ve výsledku znamená, že zbraň je nyní o cca 70 % dražší a naprostá většina zákazníků se přeorientovala na levnější modely zbraní.

Z výše uvedeného je vidět, že díky specifitě každého jednotlivého trhu a obrovským rozdílům ve faktorech, které ovlivňují prodeje zbraní v jednotlivých zemích (v některých zemích jsou prakticky všechny střelné zbraně až na výjimky zakázány), není možné uplatňovat jednotný přístup při pokusech o vstup na nová teritoria. V současné době firma praktikuje postup, kdy aktivně vystavuje na výstavě IWA, je v rozumné míře aktivní na sociálních sítích přes třetí osoby a přes svoji pobočku v USA. Firma je již dostatečně velká a známá, tudíž jako nejefektivnější taktika pro získávání nových distributorů v nových teritoriích se jeví nechat nové zájemce o distribuci přicházet samotné k firmě a s nimi pak postupně navazovat spolupráci.

Výjimku tvoří trhy JAR a Brazílie, které svou specifitě a komplikovaností vyžadují jiný přístup. Jihoafrická republika je typická extrémní nespolehlivostí mnoha obchodních partnerů a výrobce za posledních 6 let každoročně absolvoval jednání s několika potencionálními zájemci o distribuci v JAR a ve všech případech se bohužel jednalo o zcela nespolehlivé partnery, a v jednom případě dokonce o kriminální živly. Trh JAR je nicméně tak velký, že v polovině roku 2020 začnou přípravy na otevření vlastní pobočky v JAR v obdobném stylu, jako funguje pobočka v USA.

Z důvodu tarifních bariér pro dovoz nejen zbraní do Brazílie byl zvolen nestandardní distribuční model i pro tento trh, nicméně z důvodů ještě větší komplikovanosti a administrativních překážek, které v Brazílii prakticky vylučují zahraničním subjektům získat zbrojní licenci, byl zvolen postup prodeje licence k výrobě nové pistole 9 mm Luger místnímu subjektu. Zahájení prací začalo v průběhu roku 2019 a zahájení licenční výroby v polovině roku 2021.

## **8.2 Rozpočet**

Současný rozpočet na prezentaci firmy na výstavách v rozsahu cca 1,3–1,4 mil. Kč zůstane pro příští léta víceméně nezměněn. K mírnému nárůstu nákladů spojených s rozšiřováním obchodní sítě dojde pouze v letech 2020–2021, a to v souvislosti s otevíráním pobočky v JAR.

Hlavním zdrojem růstu pak bude výrobová expanze a rozšiřování portfolia.

## 9 ANALÝZA BRAZILSKÉHO TRHU

Před vstupem na zahraniční trh si firma musí zjistit co nejvíce informací o dané zemi, na kterou se chystá vstoupit. V tomto případě se zaměřím na nejen základní informace o Brazílii, ale i na další údaje, které je důležité znát před vstupem na tento trh, včetně PEST analýzy.

### 9.1 Základní informace

**Oficiální název státu** – República Federativa do Brasil (Brazilská federativní republika)

**Hlavním město** je Brasília.

**Rozloha** – 8 511 965 km<sup>2</sup>

**Měna** – brazilský real (BRL) = 100 centavos

**Počet obyvatel** – cca 211 173 432 obyvatel

**Nejvyšší bod** v zemi je Pico da Neblina (2 994 m)

**Demografické složení** – ženy 51,6 % x muži 48,4 %

**Celková délka hranic** činí 23 127 km.

Od severu → k jihu je to 4320 km,

od východu → k západu 4328 km.



Obr. 13 Mapa brazílie (cs.maps.com, ©2020)

Brazilská federativní republika je největší zemí Latinské Ameriky, sousedí celkově s deseti zeměmi, od severu směrem na západ **Francouzská Guyana, Surinam, Guyana, Venezuela, Kolumbie, Peru, Bolívie, Paraguay** přes **Argentinu** až po **Uruguay**, celou její východní část omývá Atlantský oceán.

### 9.2 Zajímavosti o Brazílii

Mezi zajímavosti o Brazílii, které je dobré znát, patří informace o časových pásmech, z důvodu případných obchodních jednání, telefonických komunikací s obchodním partnerem, zákazníky atd.

**Časové pásmo** – v Brazilské federální republice panují čtyři časová pásma.

Souostroví Fernando de Noronha přiléhající k Brazílii leží v časovém pásmu **-2 GMT**.

**Oficiální čas** je řízen časem v hlavním městě Brasília (**-3 GMT**), do tohoto pásma dále spadají tyto státy: Rio Grande do Sul (RS), Santa Catarina (SC), Paraná (PR), São Paulo (SP), Rio de Janeiro (RJ), Minas Gerais (MG), Espírito Santo (ES), Distrito Federal (DF), Goiás (GO), Tocantins (TO), Bahia (BA), Piauí (PI), Maranhão (MA), Alagoas (AL), Sergipe (SE), Pernambuco (PE), Paraíba (PB), Rio Grande do Norte (RN), Amapá (AP) a Ceará (CE),

Do časového pásma **-4 GMT** patří státy Amazonas (AM), Rondônia (RO), Roraima (RR), Pará (PA), Mato Grosso (MT) a Mato Grosso do Sul (MS)

Jediný stát ležící v časovém pásmě **-5 GMT** je Acre (AC). (brasil.cz, ©2020)

### 9.3 Základní makroekonomické údaje

Mezi základní makroekonomické údaje patří růst HDP v %, nominální HDP, HDP na obyvatele, míra inflace, nezaměstnanost. Přehled je uveden v tabulce

	2015	2016	2017	2018	2019
Růst HDP (v %)	-3,8	-3,6	1,0	1,1	1,1
Nominální HDP (v mld. BRL)	6 500	6 266	6 560	6 800	7 257
HDP/obyvatel (v BRL)	31 792	30 407	31 589	32 747	34 533
Míra inflace (v %)	10,6	6,29	2,95	3,75	3,70
Nezaměstnanost (průměr za rok v %)	8,5	11,5	12,7	12,3	11,0

*Tab. 1 Základní makroekonomické údaje (businessinfo.cz, ©2020, Zdroj: IBGE, Banco Central)*

#### 9.3.1 Státní rozpočet, veřejné finance

Státní rozpočet je zákonem stanoven na vyrovnaný. Během roku ovšem díky danému legislativnímu procesu dochází k dodatečným úpravám umožňující odchylky od původního návrhu.

	2015	2016	2017	2018	2019
Primární saldo (v mld. BRL)	-111,249	-155,791	-124,401	-120,258	-95,000
Podíl primárního salda na HDP (v %)	1,88	2,47	1,90	1,70	1,31
Nominální saldo (v mld. BRL)	-613,035	-562,815	-501,408	-483,775	-429,115
Podíl nominálního salda na HDP (v %)	10,34	8,93	7,80	6,98	7,10
Podíl hrubého veřejného dluhu na HDP (v %)	73	70	74	75	76,8

*Tab. 2 Státní rozpočet, veřejné finance (businessinfo.cz, ©2020, Zdroj: Ministerstvo financí BFR, Banco Central do Brasil)*

### 9.3.2 Platební bilance, devizové rezervy a zahraniční zadluženost

V následující tabulce je přehled o účtu státu.

Veškeré údaje jsou ( v mld. BRL)	2015	2016	2017	2018	2019
Běžný účet platební bilance	-104,181	-59,434	-23,546	-9,762	-50,762
Kapitálový účet platební bilance	231	461	274	379	370,1
Finanční účet platební bilance	-100,599	-55,155	-16,415	-9,800	-16,097
Devizové rezervy	331,2	368,7	372,2	374,72	353,59
Hrubá zahraniční zadluženost	341,3	334,7	323,7	387,00	323,59

*Tab. 3 Platební bilance, devizové rezervy a zahraniční zadluženost (businessinfo.cz, ©2020, Zdroj: Ministerstvo financí BFR, Banco Central do Brasil)*

### 9.3.3 Obchodní bilance (export, import, saldo)

Veškeré údaje jsou ( v mld. BRL)	2015	2016	2017	2018	2019
Export	191,115	185,235	217,739	239,523	225,821
Import	171,498	137,552	150,749	181,225	185,039
Saldo	19,617	47,683	66,990	58,298	40,782

Tab. 4 Obchodní bilance export, import, saldo (businessinfo.cz, ©2020,Zdroj:

MDIC (Ministerstvo rozvoje, průmyslu a obchodu BFR))

**Hlavní importéři (v mld. USD; podíl v %) jsou** – Čína (27,32; 18,12), USA (24,85; 16,48), Argentina (9,44; 6,26), Německo 9,22; 6,12), Jižní Korea (5,24; 3,48), Mexiko (4,24; 2,81), Itálie (3,96; 2,63), Japonsko (3,76; 2,50), Francie (3,72; 2,47), Chile (3,45; 2,29). (zdroj: MDIC a SECEX)

Mezi další významné importéry patří – Španělsko, Rusko, Indie. Země EU tvoří 21,28 % brazilského importu.

**Nejvýznamnější příjemci brazilského exportu (v mld. USD; podíl v %) jsou** - Čína (62,9; 28,1), USA (29,7; 13,3), Argentina (9,7; 4,3), Nizozemsko (10,1; 4,5), Chile (5,1; 2,3), Německo (4,7; 2,1), Španělsko (4,0; 1,8), Mexiko (4,9; 2,2), Japonsko (5,4; 2,4), Jižní Korea (3,4; 1,5).

Další významní příjemci brazilského exportu jsou Indie, Singapur, Itálie. Země EU tvoří 19,2 % brazilského exportu. (businessinfo.cz, ©2020)

## 9.4 PESTE analýza

PESTE analýza se zabývá zkoumáním vnějšího prostředí firmy. V tomto případě makroprostředím, které by mohlo mít na společnost podstatný vliv. PESTE analýza se skládá z pěti prostředí: politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické a ekologické.

### 9.4.1 Politicko-právní prostředí

Brazilská federativní republika je **parlamentní demokracií**. V čele vlády stojí **prezident** republiky, kterým je od ledna 2019 Jair Messias Bolsonaro. Viceprezidentem se stal Antônio Hamilton Martins Mourão. Úředním jazykem je **portugalština**. Mezi další

nejpoužívanější jazyky patří **španělština** a **angličtina**. Angličtina je využívána hodně v obchodních kruzích a mezi mladými obyvateli Brazílie. (businessinfo.cz, ©2020)

**Hlavní vládnoucí politické strany** v Brazílské federativní republice jsou (v abecedním pořadí):

**DEM** – Democratas (demokraté) patří mezi *centrálně-pravicové* strany,

**MDB** – Movimento Democrático Brasileiro (Brazílské demokratické hnutí) patří mezi *centrální* politické strany,

**NOVO** – Partido NOVO (Nová strana) patří mezi *pravicové* strany,

**PSDB** – Partido da Social Democracia Brasileira (Sociálně demokratická strana Brazílie) další *centrální* politická strana,

**PSL** – Partido Social Liberal (Sociálně liberální strana) patří mezi *pravicové – krajně pravicové* politické strany (businessinfo.cz, ©2020).

#### **Vláda Brazílské federativní republiky**

- *Ministerstva* – zemědělství a zásobování; **pro občanské záležitosti**; věda, technologie, inovace a komunikace; **obrana**; regionální rozvoj; **školství**; ekonomie; **infrastruktura**; spravedlnost a veřejná bezpečnost; **životní prostředí**; důlní průmysl a energie; **záležitosti žen, rodiny a lidská práva**; MZV; **zdravotnictví**; turistika; **nejvyšší kontrolní úřad Unie**

- *Úřady se statutem ministerstev (podřízené prezidentovi)* – úřad vlády; **generální sekretariát**

- *Další orgány se statutem ministerstva (podřízené prezidentovi)* – generální advokatura Unie; **prezident centrální banky**; státní záležitosti; **institucionální bezpečnost**

Díky nové vládě a výměně ministrů je Brazílská federativní republika více otevřena v oblasti ozbrojování. Což je pro společnost Czech Small Arms velmi vítané. Na základě tohoto uvolňování došlo i k zájmu o vstup na brazilský trh. (businessinfo.cz, ©2020).

Brazílská federativní republika je složena z 26 zemí a jednoho distriktu – administrativně správní členění republiky je součástí PŘÍLOHY I.



Brazilská federativní republika se dále dělí na **5 regionů** (Severní, Severovýchodní, Jihovýchodní, Jižní a Středozápadní).

- **Severní region** – patří sem země Amapá (AP), Pará (PA), Tocantins (TO), Roraima (RR), Amazonas (AM), Acre (AC), Rondônia (RO).

Zabírá plochu 3 869 677 km<sup>2</sup>, žije zde cca 13 mil. obyvatel převážně indiánských míšenců (60 %), bělochů (35 %), Afroameričanů (5 %).

Významný průmysl v této oblasti je dřevařský a těžební (mangan, bauxit, železo a kámen). Mezi typické produkty patří plody palmy olejné, kaučuk, para ořechy, tropická dřeva, pryskyřice, pepř, ryby a kůže. (brasil.cz, ©2020)

- **Severovýchodní region** – zahrnuje země Maranhão (MA), Piauí (PI), Ceará (CE), Rio Grande do Norte (RN), Paraíba (PB), Pernambuco (PE), Alagoas (AL), Sergipe (SE) a Bahia (BA).

Plocha této oblasti je 1 561 177 km<sup>2</sup>, žije zde cca 48 mil. obyvatel převládají běloši (46 %), míšenci (42 %) zbylých 12 % tvoří Afroameričané.

Celá část je rozdělená na 4 zóny: *Zóna da Mata* – zde převládá produkce cukru, kakaa a nafty. *Zóna Agreste* – je zaměřena na drobné zemědělství (zelenina, ovoce, káva a bavlna) chov dobytka. *Zóna Sertao* – zde je hospodaření založené na chovu dobytka, pěstování bavlny a palmy carnaubeira (jenž poskytuje mnoho možností zpracování), poslední zónou této oblasti je *zóna Střední sever* – hospodářství spočívá v pěstování kokosových palm a též palm babacu, u kterých se používají ořechy i olej jak v potravinářském, tak v kosmetickém průmyslu. (brasil.cz, ©2020)

- **Jihovýchodní region** – zde patří Minas Gerais (MG), Espírito Santo (ES), Rio de Janeiro (RJ) a São Paulo (SP).

Rozloha je 927 286 km<sup>2</sup>, žije zde 73 mil. obyvatel z toho bělochů (64 %), míšenců (22 %) a (12 %) Afroameričanů.

Tato oblast je nejsilnější hospodářskou částí celé Brazílské federativní republiky. Jedná se o strojní průmysl, železářny, loděnice, textilní, potravinářský, ale i petrochemický a obuvnický průmysl. Významnou úlohu zde má i zemědělská produkce (kávy, cukrové třtiny, rýže, kukuřice, obilí). Z ovoce jsou zde produkovány banány, ananasy, melouny, fíky. (brasil.cz, ©2020)

- **Jižní region** – zastupují země Paraná (PR), Santa Catarina (SC) a Rio Grande do Sul (RS).

Rozloha této oblasti je 575 316 km<sup>2</sup>, žije zde 29 mil. obyvatel nejvíce jsou zde zastoupeni běloši (79 %), míšenci (9 %) a (12 %) Afroameričané.

Převládající průmysly jsou automobilový, textilní, výroba energie, informační technologie. Pěstují se zde pomeranče, jablka, grepfruity. (brasil.cz, ©2020)

- **Středozápadní region** – patří zde Mato Grosso (MT), Mato Grosso do Sul (MS), Goiás (GO) a Distrito Federal (DF).

Tato oblast zabírá 1 642 077 km<sup>2</sup>, obyvatel zde žije cca 12 mil., většina obyvatel jsou běloši (57 %), míšenců (33 %) a 10 % připadá na Afroameričany.

Nejvýznamnější hospodářské odvětví je chov dobytka. Dále pěstování rýže, manioku, kukuřice, fazolí, bavlny a sóji. Těžební průmysl je zaměřen na diamanty. Nemalý podíl je zde i ve výrobě kaučuku a produkce byliny maté. (brasil.cz, ©2020)

Podvědomí o administrativním členění Brazílské federativní republiky včetně rozdělení do regionů je dobré znát před samotným rozhodováním firmy, zda vstoupit na brazilský trh v dané oblasti s ohledem na konkurenci, kupní sílu obyvatelstva daného regionu či státu a na kterou část trhu.

#### **9.4.1.1 *Brazílská federativní republika coby součást národních organizací***

Brazílská federativní republika je součástí nadnárodních organizací: Organizace spojených národů (OSN), Hospodářské seskupení pěti států, a to Brazílie, Ruska, Indie, Číny a Jihoafrické republiky (BRICS), Organizace amerických států (OAS), Společenství latinskoamerických a karibských států (CELAC). Brazílie se podílela na založení Unie jihoamerických států (UNASUR), jež propojila subregion Jižní Ameriky na dva spolky, a to Andské společenství a Společný trh jihu (MERCOSUR), kterému se více bude věnovat kapitola 9.4.2.1. (Houserová, 2015, s. 10 a 11)

#### **9.4.2 Ekonomické prostředí**

Tím, že brazilská federativní republika je největší zemi Latinské Ameriky s obrovskou domácí poptávkou se brazilský trh řadí mezi 8.–9. největší ekonomiku světa. (businessinfo.cz, ©2020)

#### 9.4.2.1 MERCOSUR (*Mercado Comum do Sul*) neboli *Společný trh jihu*

MERCOSUR vzniklo 26. března 1991 podpisem Asunziónské smlouvy premiéry vlád zemí včele s Brazílskou federativní republikou, dále Argentinou, Paraguayí a Uruguayí. MERCOSUR představuje společný trh jihu a patří k nejkompexnější iniciativě pro regionální integraci v Latinské Americe. V letech 2012 do tohoto bloku přistoupila i Venezuela, ale kvůli neplnění vnitřních standardů je od roku 2016 pozastavena. **Ostatní státy Latinské Ameriky** mají k MERCOSURu **přidružený stav**. V MERCOSURu jde o hlubokou integraci, která si klade za svůj hlavní cíl **formování společného trhu s volným interním pohybem zboží, služeb a výrobních faktorů**. Je vytvořen společný externí sazebník (TEC) pro obchod s třetími stranami a při přijímání jednotné obchodní politiky. (itamaraty.gov.br, ©2020)

Volný obchod uvnitř bloku byl uskutečněn díky programu snižování cel, které jsou ustanovené v zakládající Asunziónské smlouvě, jež snížila sazbu daně pro import na veškeré zboží s výjimkou cukru a automobilu a to na 0 %. (itamaraty.gov.br, ©2020)

**Celní unie** bloku má celkem 11 celních úrovní, jejichž sazby se pohybují od 0 % až po 20 % při dodržování obecné zásady zvyšování cel – vstupy mají nižší sazbu oproti produktům s vyšším stupněm zpracování, které mají sazbu vyšší. (itamaraty.gov.br, ©2020)

Podle protokolu **Ouro Preto** z roku 1994 je určena nejen základní institucionální struktura MERCOSURu, ale určila, že se řídí mezinárodním právem. V protokolu je též uvedeno pravidlo konsensu při rozhodovacím procesu. Dalším pravidlem je zásada současné platnosti přijatá třemi rozhodovacími orgány bloku:

1. *Společnou tržní radou (CMC)* – nejvyšší orgán, který má na starosti politický průběh integračního procesu.
2. *Společná tržní skupina (GMC)* – výkonný orgán MERCOSURu
3. *MERCOSUR Trade Commission (CCM)* – technický orgán, jenž má v kompetenci uplatňování nástrojů společné obchodní politiky (itamaraty.gov.br, ©2020)

MERCOSUR patří mezi základní a velmi významný nástroj na podporu spolupráce, rozvoje míru a stability v Latinské Americe.

**MERCOSUR v číslech** – země patřící do bloku zabírají 12,8 mil. km<sup>2</sup>, což představuje 72 % plochy Jižní Ameriky; 288,5 milionů obyvatel, tj. 69,5 % obyvatel Jižní Ameriky a 76,2 % HDP Jižní Ameriky. (itamaraty.gov.br, ©2020)

MERCOSUR představuje hlavního příjemce přímých zahraničních investic v regionu (PZI) prostřednictvím nákupu, sdílení akcí a sdružování společností ze smluvních států. Díky expanzi hospodářské integrace došlo k významnému nárůstu přímých investic prostřednictvím přidružených států. (itamaraty.gov.br, ©2020)

MERCOSUR poslední roky prochází zrychleným procesem hospodářského, obchodního a institucionálního posilování. Význam MERCOSURu se posouvá a zaměřuje na *hledání ekonomické prosperity spojené s demokracií, politickou stabilitou a respektováním lidských práv a svobod*. (itamaraty.gov.br, ©2020)

Mezi největší úspěchy tohoto nového směřování MERCOSURu jsou:

- Schválení protokolu (rok 2017) – usnadňující oblast spolupráce a investic – zvyšuje právní jistotu a zlepšuje prostředí pro získávání nových investic v regionu,
- Uzavření dohody týkající se veřejných zakázek (rok 2017) – vytváří obchodní příležitosti pro společnosti, rozšiřuje spektrum dodavatelů veřejných agentur a tím snižuje náklady pro vládu,
- Dohoda o rozhodném právu MERCOSURu týkajícího se mezinárodních spotřebitelských smluv, jež určují kritéria vymezujícího právo pro spotřebitelské spory a jejich vztahy,
- Snižování překážek v obchodní činnosti uvnitř bloku,
- Prezentace brazilských projektů iniciujících usnadnění obchodu + Protokol o regulační soudružnosti,
- Řešení vzájemné ochrany zeměpisného označení mezi smluvními státy MERCOSURu. (itamaraty.gov.br, ©2020)

Informace o MERCOSURu jsou velmi důležité z důvodu obchodně-ekonomického významu tohoto sdružení, které stanovuje vyšší cla ve svých směrnicích. (itamaraty.gov.br, ©2020)

### 9.4.3 Sociálně-kulturní prostředí

Brazilci jsou vlastenci, při obchodních jednání upřednostňují portugalštinu před angličtinou. Ovšem pokud jde o jednání na vyšších úrovních, je vhodnější využít služeb tlumočnicka v případě, že naše portugalština je slabší. U jižních států Brazilské federativní republiky, konkrétně v São Paulo (SP), Paraná (PR), Santa Catarina (SC) a Rio Grande do Sul (RS), je možné se domluvit německy a v příhraničních oblastech se běžně dorozumíme

španělsky. Většina lidí má Brazílii spojenou s proslulým karnevalem v Rio de Janeiru, dobrou brazilskou kávou a fotbalem.

Vzhledem k tomu, že jsou Brazilci silně věřící, mají celou řadu státních svátků spojených s náboženstvím. (businessinfo.cz, ©2020)

### **Státní svátky, pracovní a prodejní doba:**

- **1. leden** – Nový rok, Den světového bratrství
- **únor/březen** – Karneval (pohyblivý svátek, vždy v úterý před Popeleční středou)
- **březen/duben** – Velký pátek velikonoční (pohyblivý svátek)
- **21. duben** – Tiradentes, výročí úmrtí bojovníka za nezávislost na Portugalsku (1792)
- **1. květen** – Svátek práce
- **červen** – Boží tělo (pohyblivý svátek, 62 dní po Velkém pátku)
- **7. září** – Den nezávislosti (1822)
- **12. říjen** – Den zjevení Panny Marie (Nossa Senhora de Apacerida)
- **2. listopad** – Památka zesnulých (Dušičky)
- **15. listopad** – Vyhlášení republiky (1889)
- **25. prosinec** – Vánoční svátek (businessinfo.cz, ©2020).

Brazilci mají během karnevalu, který je jejich největším svátkem, oficiálně dva a půl dne volna. Brazilci na Velikonoční pondělí, na rozdíl od Čechů, jdou do práce a také 26. prosince nemají volno, ale běžný pracovní den. Kromě těchto státních svátků mají jednotlivé země Brazilské federativní republiky své vlastní svátky. Obvykle jsou tyto svátky spojeny s některým svatým patronem. (businessinfo.cz, ©2020)

**Pracovní doba úřadů** je nejčastěji od 9–12 hod., pak je obědová pauza (siesta) pracovní doba poté je 15–18 hod.. (businessinfo.cz, ©2020)

Informace stahující se k státním svátkům a pracovní době úřadů je zapotřebí sledovat nejen před samotnou obchodní cestou, ale i kvůli obchodním jednáním, abychom předešli zbytečným komplikacím či nedorozumění.

Se zdravotní péčí v Brazílii je to složité, rozhodně se nedoporučuje využití státních zdravotnických zařízení lepší je návštěva soukromých zdravotních zařízení ve větších městech, které jsou dobře vybaveny jak po personální stráně, tak po hygienické. Pacient je vždy povinen po ošetření v nemocnici zaplatit a po návratu domů do vlasti žádat o

refundaci svou pojišťovnu, u které si zřídil pojištění pro cesty a pobyt v zahraničí. Soukromé zdravotnické zařízení požadují po pacientovi záruku zaplacení v podobě např. předložení mezinárodní platební karty nebo zaplacení v hotovosti. (businessinfo.cz, ©2020)

Zde je uvedeno pár údajů vztahující se na největší města včetně počtu obyvatel, hustotu zalidnění, podíl obyvatelstva, národní složení a náboženské skupiny v Brazílské federativní republice:

Největší město (zkratka státu)	Počet obyvatel v mil.	Počet obyvatel v metropolitní oblasti v mil.
São Paulo (SP)	12	18,5
Rio de Janeiro (RJ)	6,4	11,4
Salvador (BA)	3,1	3,7
Brasília (DF)	0,7	2,6
Fortaleza (CE)	3	3,7
Belo Horizonte (MG)	2,6	6,4
Curitiba (PR)	1,9	3,4
Manaus (AM)	1,8	2,1
Recife (PE)	1,8	4,2
Porto Alegre (RS)	1,4	4,3

Tab. 5 Největší města včetně počtu obyvatel (businessinfo.cz, ©2020)

**Hustota zalidnění** – 25,4 obyvatel/km<sup>2</sup>. Hustota obyvatelstva je nerovnoměrná v městských aglomeracích, které zabírají 0,63 % rozlohy země, žije 84,6 % obyvatelstva.

**Podíl obyvatelstva** – je znázorněn v následující tabulce:

Věkové rozmezí	Zastoupení v %
----------------	----------------

0–14	23,8
15–24	16,5
25–54	43,7
55–64	8,4
nad 65	7,6

Tab. 6 Podíl obyvatelstva (*businessinfo.cz*, ©2020)

**Národnostní složení** – v tabulce je uvedeno národnostní složení Brazilců dle jejich původu

<b>Původ obyvatelstva</b>	<b>Počet obyvatel v %</b>
Evropský	48,5
Míšený	43
Africký	7
Asijský	1
Indiánský	0,5

Tab. 7 Národnostní složení (*businessinfo.cz*, ©2020)

**Náboženské skupiny** – v tabulce je přehled náboženství zastoupených v zemi

<b>Náboženství</b>	<b>Zaměření náboženství</b>	<b>Počet zastoupení v %</b>
Křesťanství	Katolíci	74
	Protestanti	15
	Novodobé křesťanské církve	1
Ostatní	Tradiční africké	0,5
	Ostatní	2,5
Bez vyznání		7

Tab. 8 Náboženské skupiny (*businessinfo.cz*, ©2020)

#### 9.4.4 Technologické faktory

Mezi významné průmyslové sektory patří potravinářství, výroba automobilů, těžební průmysl a další. (businessinfo.cz, ©2020)

#### Investice – přímé zahraniční investice (FDI)

Brazilská federativní republika dosáhla v roce 2019 75 mld. USD v přímých zahraničních investicích. (businessinfo.cz, ©2020)

**Hlavní zahraniční investoři v roce 2018 byli** (v %) – Nizozemsko (19,9), USA (16,0), Německo (8,2), Španělsko (7,3), Bahamy (5,6). Lucembursko (5,2) a Velká Británie (5,0).

Průmysly, které nejvíce přitahovaly zahraniční investory, byly (v %) – těžební (11,3), výroba automobilu (9,7) a finanční sektor se (7,5). (businessinfo.cz, ©2020)

**Z dlouhodobého hlediska patří mezi nejvýznamnější investory** – USA, Čína, Lucembursko, Nizozemí, Japonsko a Francie. Dále nemalý podíl zahraničních investic přichází z tzv. daňových rájů (např. Kajmanské ostrovy, Bermudy a Bahamy). Největší část těchto investic míří do finančních, maloobchodních a poradenských služeb. Průmyslově se to týká především metalurgie, potravinářství, petrochemie, automobily, kosmetika, ale též IT. V soukromém neboli primárním sektoru se jedná o těžbu kovových nerostů. (businessinfo.cz, ©2020)

V poslední době se státy federace předbíhají v nabídce nejvhodnějších nabídek pro potencionální investory. Ty ovšem mnohdy odradí od lukrativní nabídky nedostatečná kvalita pracovníků, komunikační i distribuční sítě, strategická lokalizace a další.

#### 9.4.5 Ekologické prostředí

Brazilská federativní republika oplývá velkým přírodním bohatstvím, jež zahrnuje největší úsek tropického pralesa a celkovou rozmanitost včetně 12 % sladkovodních rezerv planety. Brazilská federativní republika patří mezi významné ochránce životního prostředí. Kombinuje ochranu životního prostředí s vymýcením chudoby a hospodářského rozvoje. Tato koncepce přinesla pokles míry odlesňování, zvýšení zemědělské produkce a produktivity. (businessinfo.cz, ©2020)

Brazílie je z dlouhodobého hlediska hlavním světovým vývozcem cukru, alkoholu, kávy, pomerančového džusu, sójových bobů, hovězího a kuřecího masa, tabáku a 2. největším



exportérem v oblasti dodávky kukuřice a železné rudy. V následující tabulce je přehled největších exportních komodit pro rok 2019 v % dle SECEXu a MDICu.

Komodita	V %
Sója včetně drcené	14,0
Ropa	10,0
Železná ruda včetně jejich koncentrátů	8,4
Celulóza	3,5
Sójové otruby a olej	2,8
Kuřecí maso a vnitřnosti (chlazené, mražené)	2,5
Hovězí maso (chlazené, mražené, čerstvé)	2,3
Třtinový cukr	2,2
Osobní automobily	2,1
Nepražená zrnková káva	1,8

Tab. 9 Největší exportní komodity pro rok 2019 (businessinfo.cz, ©2020)

## 9.5 Shrnutí PESTE analýzy brazilského trhu

Ze shrnutí PESTE analýzy brazilského trhu pro společnost Czech Small Arms vyplývá následující. Brazilský trh patří k velmi významným světovým trhům (řadí se na 8.–9. místo na světě). Po volbách v roce 2019 se vyměnila vláda i prezident. Vláda má snahu zjednodušit exportérům vstup na jejich trh v oblasti krátkých palných zbraní snahou uvolnit předpisy pro jejich držení. Problém je s pracovní morálkou Brazilců, zde je riziko pro společnost v nedodržení dohodnutých pravidel.

## 10 SHRNUÍ PRAKTICKÉ I ANALYTICKÉ ČÁSTI PRÁCE

V praktické části se práce zaměřila na představení společnosti a marketingový mix. Analytická část práce se věnovala postupně čtyřem analýzám. První velkou analýzou byly typy obchodních a marketingových strategií z pohledu společnosti, která v sobě zahrnovala tři dílčí analýzy – analýzu konkurenční výhody, kde se ukázalo že společnost má zastoupené všechny čtyři kvadranty matice (udržení zvláštnosti, výjimečný úspěch, stejně tak i víru v rostoucí trh a udržení cenové výhody), další dílčí analýzou byla analýza tržních mezer GAP analýza vzniklou mezeru jsme řešili poslední dílčí analýzou a to vytvořením Ansoffové matice expanze výrobků na trh (kde společnost má ve svém portfoliu i odběratelích) zastoupení ve všech čtyřech kvadrantech (strategie tržní penetrace, strategie vývoje výrobku dále i strategii rozvoje trhu a též strategii diverzifikace). Druhou velkou analýzou byla analýza forem vstupu na zahraniční trh, kde se ukázalo, že společnost Czech Small Arms využívá výrobní operace a nejvíce smlouvy o výhradním prodeji neboli výhradní distribuci, dále využívá i obchodní zástupce. Z forem vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice vyplynulo, že společnost plánuje využití prodeje licence na výrobu a distribuci zbraní Pistol vz.15. Třetí velkou analýzou byla analýza současné expanze na zahraniční trhy tím, že společnost Czech Small Arms 97 % své produkce vyváží. Tato analýza je rozdělena na jednotlivé země exportu včetně rozpočtu. Poslední velkou analýzou je analýza brazilského trhu, který je vybrán pro projektovou část práce. Analýza v sobě zahrnuje část věnující se základním informacím o zemi, zajímavosti, základní makroekonomické údaje a PESTE analýzu. Důvodů, proč společnost Czech Small Arms zvolila pro svoji expanzi brazilský trh, je několik. Jak již vyplynulo z PESTE analýzy brazilského trhu, tento trh svojí velikostí patří na 8.–9. místo světového trhu. Navíc vláda plánuje uvolnění opatření pro držení krátkých palných zbraní, kterou v portfoliu společnosti představuje Pistol vz.15. Důvodem, proč pro svou expanzi zvolila novou metodu vstupu na trh pomocí prodeje licence na výrobu a distribuci, je složité podnikatelské prostředí v Brazilské federativní republice. Společnost nemohla využít metodu smluvního výhradního distributora jak u jiných zemí exportu z důvodu vysokého dovozního cla na zbraně, které činí 66,5 %, tím by byla společnost konkurenčně neschopná.

## 11 PROJEKT EXPANZE NA BRAZILSKÝ TRH

Následující část práce je zaměřena na tvorbu projektu expanze firmy na brazilský trh. Podkladem pro jeho tvorbu je předchozí analytická část práce, která v sobě zahrnuje analýzy konkurenční výhody, analýzu tržních mezer (GAP analýzu), Ansoffovou matici expanze výrobků na trh i další důležité informace, které je potřeba zhodnotit před vstupem na brazilský trh.

Časový rámec projektu byl vytvořen pro kalendářní rok 2019/2020, kdy došlo k nástupu nové vlády v Brazílské federativní republice, a tím i k většímu uvolňování brazilského trhu pro exportéry v oblasti zbraní. Společnost Czech Small Arms se zaměřuje na výrobu zbraní pro civilní trh, který má jiné pravidla než vojenský trh. Je nutné si uvědomit, že zbraně se dělí do čtyř kategorií.

**Kategorie A** vojenské zbraně – samočinné – plný automat (tzn. střílí dávkou – 30ran či dle velikosti zásobníku),

**Kategorie B** nevojenské zbraně – samonabíjecí – sportovní (tzn. střílí po jednotlivých ranách). (Pozn.: na prodej těchto zbraní se společnost Czech Small Arms zaměřuje ve svém portfoliu.),

**Kategorie C** nevojenské zbraně – jednoranné (tzn. pokaždé vystřelené ráně je potřeba znovu ručně nabít, tyto zbraně nemají píst, pružinu pístu) – značí se Bolt Action,

**Kategorie D** zbraně nepodléhající povolení (zde patří např. z portfolia společnosti Czech Small Arms zbraně Sa vz.61 Blank, který je na slepé náboje), (zde stačí splnit podmínku plnoletosti).

Obecně platí, že se zbraněmi kategorie A mohou obchodovat pouze firmy nikoli fyzické osoby (jednotlivci) a je nutné vlastnit zbrojní licenci (vydává se pro firmy).

Podmínkami pro zbraně zařazené do kategorie B a C je věk 21 let, zbrojní licence nebo zbrojní průkaz (vydává se fyzickým osobám) a povolení Policie České republiky pro držení zbraní.

### 11.1 Charakteristika výchozí situace

Ke vstupu na brazilský trh lze použít různé strategie. Záleží na oblasti (sektoru) vstupu, např. u potravinářského a elektrotechnického se nabízí možnost vstupu pomocí zakoupení

místní společnosti s existující značkou, což umožňuje okamžitý přístup k distribučním sítím a podílu na trhu. Další z možností vstupu na brazilský trh spočívá v založení společného podniku s místními partnery, kteří mohou investorům nabídnout zejména dobrou znalost trhu. Na druhé straně v odvětvích bez místních společností (zejména v automobilovém průmyslu) museli investoři zvolit metodu výstavby „na zelené louce“.

## 11.2 Zvolená strategie vstupu na brazilský trh

Po vyhodnocení analýz došlo k rozhodnutí vstoupit na brazilský trh pomocí diverzifikace trhu, jak nám ukázala Ansoffova matice, a to formou výhradního distributora, kterému společnost prodá výrobní licenci na výrobu Pistole vz.15. Ve smlouvě se výhradní brazilský distributor zavazuje k platbě licenčních poplatků z každého prodaného kusu s ročním vyúčtováním. Důvodů, proč společnost zvolila tento druh vstupu na brazilský trh, je několik. Tím hlavním důvodem je složitost brazilského trhu, sociálně-kulturní odlišnosti a také fakt, že Brazilci upřednostňují vlastní výrobce před těmi ze zahraničí. Dovoz zbraní stejně jako do jiných zemí by byl z důvodu extrémně vysokých dovozních cel, které by činily 66,5 % konkurenčně neschopný a společnosti by se finančně nevyplatil. Výhodou místního distributora je jeho letitá zkušenost, znalost obchodního prostředí, zákonů a omezení, mentality Brazilců a další. Nevýhodou může být neschopnost vyrábět dostatečný počet kusů Pistole vz.15, nekvalitní výroba, a tedy poškození dobrého jména společnosti Czech Small Arms. Ze začátku by byla možná kooperace, kdyby se některé díly na Pistol vz.15 vyráběly v sídle společnosti Czech Small Arms Jablůnka, a až by se Brazilcům podařila osamostatnit výroba daného dílu, tak by se přešlo postupem času na kompletní výrobu Pistolí vz.15 v Brazílii.

## 11.3 Doporučení pro Brazílii

Doporučení pro brazilský trh v této práci bude rozdělen do jednotlivých odstavců dle určitých hesel.

- **Příprava obchodní schůzky a jazyk** – před samotnou obchodní schůzkou se doporučuje klást velký důraz na přípravu. Propagační materiály by měly být v portugalštiněv případně v angličtině, která působí lépe než španělština. Schůzka může do jisté míry předurčit zdar, nebo případný nezdár vlastního obchodního jednání. Je vhodné na předem domluvenou obchodní schůzku přijít včas, maximálně se toleruje tzv. „akademická čtvrthodinka“.

- **Oblečení** – co se týká oblečení na obchodní jednání, doporučuje se oblek a společenská košile s dlouhým rukávem (na obchodní schůzce, která se odehrává na nižší úrovni, je přípustná i košile s krátkým rukávem), v obou případech s kravatou, i když i zde dochází k postupnému uvolňování (etických norem). V oblasti Amazonie je tolerována košile s krátkým rukávem i bez saka a kravaty. (businessinfo.cz, ©2020)

- **Oslovení** – je vhodné oslovovat obchodního partnera křestním jménem, případně i funkcí, kterou zastává. Důvod, proč je vhodné oslovovat obchodního partnera křestním jménem, je dané tím, že příjmení jsou mnohočetná a často obtížně vyslovitelná. V případě, že obchodní jednání nejsou příliš formální, se můžeme setkat i s tím, že Brazilci přecházejí do specifické formy tykání (tvar „você“), často záleží na věku, povaze či původu obchodního partnera. (businessinfo.cz, ©2020)

- **Tituly** – po úvodním představení přichází na řadu výměna vizitek. Akademické a vědecké tituly se na vizitkách obvykle neuvádí. (businessinfo.cz, ©2020)

- **Styl jednání** – obchodní jednání jsou vedena spíše zdrženlivěji, brazilští obchodní partneři dávají přednost dlouhodobým kontaktům. K jednání je často přistupováno zdánlivě lehkovážně, což neznamena lenost nebo nezám. Při jednání je potřeba trpělivosti, Brazilci většinou nejsou příznivci rychlého rozhodování, čímž se obchodní jednání výrazně prodlužují. Obchodní kontrakty je zapotřebí formulovat vždy písemnou formou a co nejpodrobněji, na ústní dohody se nelze spolehnout. (businessinfo.cz, ©2020)

- **Doba jednání** – je velmi podstatné a též jedním z předpokladů pro úspěšné obchodní jednání na území brazilského trhu respektovat fakt, že brazilští obchodní partneři rádi řeší své obchodní záležitosti během posezení u pracovního oběda, případně večere. Taková jednání probíhají obvykle ve velmi uvolněné atmosféře. Můžeme se občas setkat i s tím, že nás obchodní partner pozve do rodiny. Pokud k takovému pozvání dojde, jde o projev zvláštní mimořádné sympatie a důvěry. V takovém případě je zapotřebí přinést malou pozornost hostitelů. (businessinfo.cz, ©2020)

- **Načasování jednání** – před samotnou obchodní cestou do Brazilské federativní republiky se vřele doporučuje zjistit si, jestli v dané době neprobíhají nějaké státní svátky, případně místní (lokální svátky). Naprosto nevhodné je pro obchodní cestu zvolit období karnevalu (jenž se slaví po dobu čtyř nocí a tří dnů před Popeleční středou), Velikonoc (slaví se Velký pátek a Boží hod velikonoční), Vánoc, Nového roku. Mezi Novým rokem a karnevalem si lidé často berou dovolenou, probíhají prázdniny. Takže se toto období též nedoporučuje. (businessinfo.cz, ©2020)

- **Korupce** – při snaze proniknout na brazilský trh se můžeme setkat s korupcí, která v závislosti na povaze obchodního případu, lokálního partnera a regionu může mít celou řadu různých forem. (businessinfo.cz, ©2020)

- **Osobní kontakt a adaptace** – Brazilská federativní republika představuje velký, dynamicky se rozvíjející a nenasycený trh, který nabízí mnoho exportních příležitostí. Je nezbytně nutné přizpůsobit se brazilskému trhu, jeho potřebám, nuancím brazilského obchodně-podnikatelského prostředí, které do velké míry nutí adaptovat svou vývozní strategii a rozhodování. Nezbytně nutný je přímý kontakt s brazilským trhem, protože bez osobního kontaktu s brazilskými obchodními partnery je téměř vyloučené udržet efektivní, dlouhodobé a expanzivně se vyvíjející obchodní vztahy. (businessinfo.cz, ©2020)

### 11.3.1 Dovozní podmínky a dokumenty pro brazilský trh

Typické pro brazilský export je poměrně složitá celní procedura, kterou musí navíc místo dovozce ze zákona vykonávat celní deklarant (despachante aduaneiro) s licenci. Celní procedura je poměrně časově náročná, přičemž v případě, že exportér není schopen dodat všechny potřebné dokumenty, se tato celní procedura může protáhnout i na mnoho týdnů. Další překážkou (bariérou) může být i to, že náklady na celní a přístavní poplatky jsou až o 50 % vyšší, než je ve světě obvyklé, a v případě kontejnerové přepravy jsou dokonce násobkem nákladů v evropských přístavech. Náklady spojené s přepravou jiného zboží jsou však ještě vyšší, ať už se jedná o dopravu leteckou či silniční. Dovozy totiž podléhají celnímu režimu, který je dán celním sazebníkem integračního seskupení MERCOSUR – TEC (Tarifa Externa Comum). Tímto celním sazebníkem si Brazilská federativní republika chrání své podnikatelské prostředí před exportéry. Vláda se snaží cla postupně snižovat, nicméně realitou zůstává existence značného celního rozpětí lišící se nejen od druhu zboží, ale i jednotlivých zemí. Např. při exportu strojírenských výrobků do São Paula činí běžné dovozní clo 18 %, ke kterému je třeba připočítat ještě 5% daně z průmyslových výrobků. U některých druhů zboží se celková výše celních poplatků může vyšplhat až na 85 %. V případě dovozu krátkých zbraní nebo loveckých pušek je celní sazba 21,5 % + daň z průmyslových výrobků ve výši 45 %, čili zbrojařská zahraniční společnost by zaplatila 66,5 %. Vlivem takto vysokých cel, daní a dalších poplatků se zahraniční zboží prodáží až čtyřnásobně v porovnání s cenou ve formě FOB (Free On Board), která je jednou z možností mezinárodních doložek INCOTERMS. (businessinfo.cz, ©2020)

## 11.4 Analýza konkurence na brazilském trhu

Konkurence v oblasti výroby a prodeje zbraní se za poslední roky velmi výrazně změnila. Před cca deseti lety byl hlavní dodavatel zbraní firma Taurus, která je národním podnikem v této oblasti, a zásobuje nejen ochranné složky (policie, armáda), ale i civilní trh. Její podíl byl cca 90 %. Další firma, která zabírala cca 7 % místního trhu, byla firma IMBEL, zbylé 3 % trhu si rozdělily další firmy. Po volbách v roce 2019 došlo k významné změně a uvolnění pravidel držení zbraní pro civilní trh a tzv. rážové politiky. Změna rážové politiky umožnila u krátkých zbraní rozšíření ráží i nad 9 mm Browning a dlouhé zbraně se rozšířily i nad .22LR (long rifle). I přes tato uvolnění je velmi složité získat importní licenci na dovoz zbraní za účelem dalšího prodeje. I z důvodu vysokých dovozních cel, která v oblasti zbraní činí 66,5 %.

Po otevření trhu exportérům nelze přesně vyčíslit procentní podíly na trhu. Proto jsou konkurenti (hráči) rozděleni podle významnosti.

Mezi nejvýznamnější konkurenty pro společnost Czech Small Arms v oblasti krátkých zbraní, do které patří Pistol vz.15, patří:

- **Taurus** – národní podnik v oblasti výroby a prodeje zbraní, který těží hodně ze své pozice na trhu (zaujímá 86 % trhu v oblasti prodeje jednotlivých značek na brazilském trhu). Zbraně nejsou co do kvality příliš dobré, i přesto hodně brazilců volí národního výrobce před zahraničními výrobci. Důvodem je i velký rozdíl v ceně pistolí. Taurus se prodává u krátkých zbraní cca za R\$ 2.500.
- **Glock** – jedná se o rakouskou firmu, která patří mezi největší výrobce na světě v oblasti výroby ručních palných zbraní. Je celosvětově populární značkou. Donedávna vyráběli téměř 1 milion pistolí ročně. Jen v USA každý rok prodají více než 500 tisíc pistolí. Na brazilském trhu patří s 9 % k druhé nejprodávanější značce zbraní. Cena za krátké zbraně se pohybuje okolo R\$ 6.000.
- **Smith and Wesson** – legendární firma s velmi dlouhou tradicí výroby zbraní sahající až do druhé poloviny 19.století. Zabírá na brazilském trhu 3 % patří tak mezi třetí nejprodávanější značky. Cena krátkých zbraní se pohybuje okolo R\$ 8.600 patří tak k nejdražším značkám na trhu. Je to dané tradicí těchto zbraní.

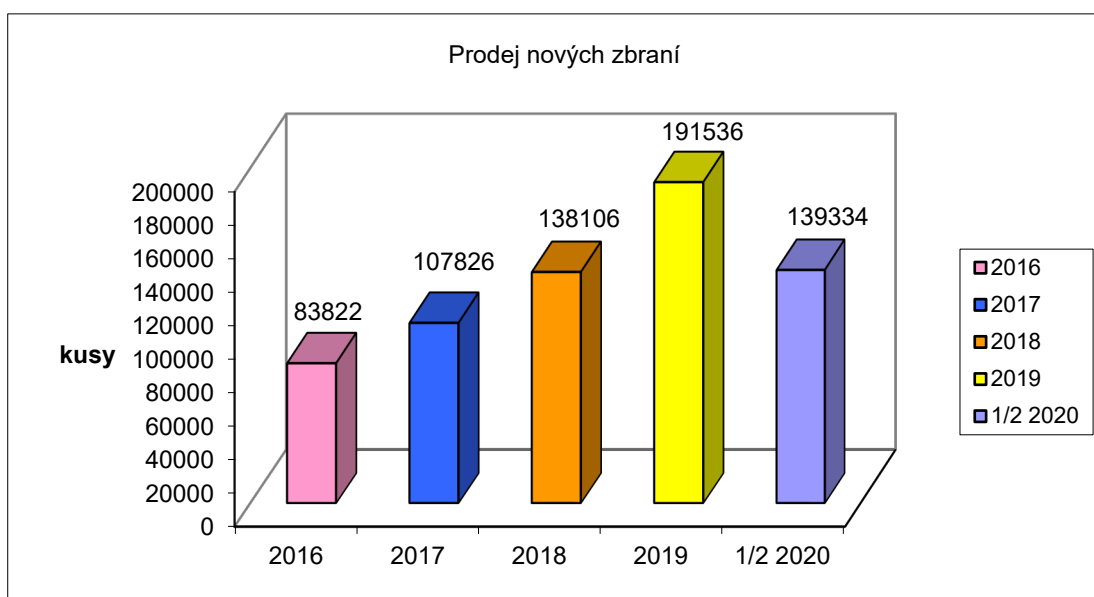
Mezi střední hráče v oblasti výroby a prodeje krátkých zbraní patří:

- **Sig sauer** – původně švýcarsko-německá, později už jen německá firma. Posledních cca 15–20 let už v Německu nic nevyrábí a přesunula celou svou výrobu do USA, do státu MAINE. Patří taky mezi velmi významné hráče v oblasti.
- **Česká zbrojovka Uherský Brod** – největší česká firma v oblasti výroby a prodeje zbraní, na brazilském trhu má svoji pobočku.

Mezi malé hráče na trhu krátkých zbraní patří:

- **Bul** – izraelská firma, malá společnost, cenově na naší úrovni.
- **Ruger** – americká firma, patří do světové konkurence v této oblasti.

Po uvolnění rážových restrikcí, které proběhly po volbách v roce 2019 a nástupu pravicových stran k moci, došlo k obrovskému nárůstu v počtu prodaných zbraní, jak je znázorněno v následujícím obrázku:



Obr. 14 Prodej nových zbraní ([gl.globo.com/fantastico](http://gl.globo.com/fantastico), ©2020)



## 11.5 Cíl projektu

Cílem projektu je s využitím vhodně zvolené strategie vstoupit na brazilský trh v oblasti zbraní.

Tento cíl projektu byl zvolen s ohledem zájmu firmy Czech Small Arms rozšířit expanzi o nový, významný trh s přihlédnutím k velikosti brazilského potenciálu. Brazilský trh patří k největšímu trhu v Jižní Americe a k 8.–9. trhu na světě. Cílem je vyrábět a prodávat v roce 2023 ročně 10 tisíc kusů Pistol vz.15 prostřednictvím prodeje výrobní a distribuční licence. Očekávaný přínos je nejen ve zvýšení povědomí o společnosti Czech Small Arms, ale také v možnosti dále expandovat do sousedních zemí Jižní Ameriky.

## 11.6 Cílové skupiny

Cílové skupiny společnosti Czech Small Arms jsou poměrně omezeny vzhledem k výrobě, které se společnost věnuje. Výroba zbraní má spoustu specifik. Cílové skupiny jsou majitelé zbrojního průkazu z řad civilistů, které dělíme dle zbrojního průkazu do pěti kategorií z šesti:

**Skupina A** jsou pro sběratelské účely,

**Skupina B** pro sportovní účely,

**Skupina C** lovecké účely,

**Skupina D** pro výkon povolání,

**Skupina E** pro ochranu majetku a zdraví.

(Pozn: **Šestá skupina F** je k provádění pyrotechnického průzkumu).

## 11.7 Personální zabezpečení projektu

Pro personální zabezpečení projektu se určil projektový tým z řad zaměstnanců společnosti Czech Small Arms. Odměna je určena pevnou částkou. Projektový tým má pět členů.

- **Vedoucího** projektového týmu, který má na starosti koordinaci projektového týmu, kontrolu dodržování stanovených cílů projektu a komunikaci s brazilským obchodním partnerem.

- **Účetní** projektového týmu, která kontroluje finanční stránku celého projektu včetně dodržování vytyčeného rozpočtu na projekt, nákup kancelářských potřeb, cestovní výlohy.
- **Tři řadové členy** projektového týmu, kteří mají za úkol získávání informací, kancelářské záležitosti ohledně projektu (tzn. zajištění tisku katalogu, zabezpečení všeho potřebného na veletrh, překlad do portugalštiny atd.).

## 11.8 Zdroje informací pro projekt

Nejvíce informací pro projekt bylo čerpáno z internetu, interních dokumentů společnosti, zastupitelského úřadu ČR v Brazílii, Ministerstva průmyslu a obchodu a dalších.

## 11.9 Rozpočet projektu

Rozpočet projektu v sobě zahrnuje části nákladů spojených s vypracováním projektu a vynaložením samotného vstupu na brazilský trh.

<b>Činnost spojená s vypracováním projektu</b>	<b>Náklady dané činnosti (v Kč)</b>
Vypracování projektu	20.000,-
Překlad a tisk podkladů	3.000,-
Nákup kancelářských potřeb	1.000,-
<b>Celkové náklady</b>	<b>24.000,-</b>

*Tab. 10 Náklady na vypracování projektu (vlastní zpracování)*

<b>Činnost spojená se vstupem na brazilský trh</b>	<b>Náklady dané činnosti (v Kč) – odhad</b>
Průzkum trhu včetně povolení a licencí	750.000,-
Zajištění propagačních materiálů	50.000,-
Překlady, právní poradenství	30.000,-

Cestovní výlohy (2x ročně)	200.000,-
Účast na veletrhu The LAAD trade show	1.500.000,-
<b>Celkové odhadované náklady</b>	<b>2.530.000,-</b>

*Tab. 11 Náklady na samotný vstup na brazilský trh (vlastní zpracování)*

Podrobnější popis jednotlivých částí rozpočtu včetně zodpovědných osob z projektového týmu část první – určena k vypracování projektu:

- Vypracování projektu – všech pět členů projektového týmu, částka 20.000Kč představuje poměrnou část mzdy členů týmu (vedoucí 7.000Kč; účetní 4.000Kč a zbylí tři členové každý po 3.000Kč),
- Překlad a tisk podkladů – tři členové realizačního týmu, v částce 3.000Kč je zahrnut překlad do portugalského jazyka včetně tisku příslušných dokumentů,
- Nákup kancelářských potřeb – účetní projektového týmu, částka 1.000Kč obsahuje nákup papíru do tiskárny, obaly na papíry, složky a další.

Část druhá – určena pro samotný vstup na brazilský trh:

- Průzkum trhu včetně povolení, licencí – vedoucí projektového týmu včetně třech členů realizačního týmu, částka 750.000Kč v sobě zahrnuje mzdu brazilského obchodního partnera, nákup kolků, vyřizování licencí a povolení, samotný průzkum trhu a další,
- Zajištění propagačních materiálů – tři členové realizačního týmu, v částce 50.000,- Kč je zadání, výroba a tisk katalogů, triček, propisek,
- Překlady, právní poradenství – vedoucí projektového týmu včetně tří členů realizačního týmu, suma 30.000Kč obsahuje překlady do portugalského jazyka, právní poradenství při tvorbě smlouvy s brazilským obchodním partnerem,
- Cestovní výlohy – vedoucí včetně účetní projektového týmu, částka 200.000Kč zahrnuje letenky do Brazílie, potřebné k osobní konzultaci a kontrole,
- Účast na veletrhu The LAAD trade show – vedoucí projektového týmu, suma 1.500.000Kč je odhadnuta na výdaje potřebné při účasti na veletrhu včetně pronájmu stánku na veletrhu.

## 11.10 Časová analýza projektu

Pomocí časové analýzy projektu lze zjistit nejkratší možnou dobu trvání projektu. Pro projekt byla využita metoda CPM (Critical Path Method), díky které lze stanovit pevně dobu trvání jednotlivých činností projektu. Je to metoda deterministická.

Je velmi důležité správně určit jednotlivé činnosti projektu.

V následující tabulce jsou uvedeny všechny projektové činnosti včetně doby trvání a časové návaznosti jednotlivých činností.

	Název činnosti	Předcházející činnost	Doba trvání činnosti (v týdnech)
<b>A</b>	Analýza současného stavu společnosti a představení záměru vstupu na nový trh	-	2
<b>B</b>	Schválení záměru managementem společnosti	<b>A</b>	1
<b>C</b>	Sestavení realizačního týmu	<b>B</b>	2
<b>D</b>	Analýza brazilského trhu	<b>B, C</b>	6
<b>E</b>	Vyhodnocení analýzy	<b>D</b>	4
<b>F</b>	Vytvoření postupu zavádění výrobků na nový trh	<b>E</b>	3
<b>G</b>	Oslovení brazilského obchodního zástupce	<b>F</b>	4
<b>H</b>	Vytvoření nabídky pro brazilský trh	<b>F, G</b>	3
<b>I</b>	Podpis smlouvy o spolupráci	<b>H</b>	4
<b>J</b>	Zahájení spolupráce	<b>I</b>	2

Tab. 12 Seznam projektových činností včetně doby trvání (vlastní zpracování)

Pro zjištění kritické cesty projektu byl použit program QM for Windows V4, do kterého byly použity coby vstupní informace údaje z tabulky, viz výše. Z výsledků, které jsou znázorněny v tabulce, viz níže, vyplynulo následující:

- Nejkratší možná doba projektu je stanovena na 6 týdnů.

- Jediné kritické místo projektu je bod D (Analýza brazilského trhu), který nemá žádnou časovou rezervu na rozdíl od ostatních aktivit projektu.

Dále z tabulky můžeme vyčíst nejdříve možné začátky a konce jednotlivých činností, nejpozději přípustné začátky a konce jednotlivých činností, velikost celkové rezervy a celkovou dobu trvání projektu. **Červeně** je označena **kritická činnost**, která **nemá žádnou celkovou rezervu** a je důležité sledovat dodržení jejího času, protože prodloužení této činnosti by znamenalo prodloužení celého projektu o toto zpoždění.

Součástí výpočtu je i grafické znázornění pomocí Ganttova diagramu, který je v PŘÍLOZE III. Tento diagram znázorňuje graficky celý projekt, **osa x je časová osa**, začíná v počátku, což je zahájení projektu, a končí 6 týdnů po zahájení projektu. **Na ose y** jsou znázorněny **jednotlivé činnosti projektu** (*modře* – nejdříve možné začátky a konce jednotlivých činností, *fialově* – nejpozději přípustné začátky a konce jednotlivých činností, *červeně* – kritická činnost).

Zkrátit dobu trvání celého projektu by šlo za předpokladu zkrácení doby trvání činnosti D (Analýza brazilského trhu), která je jediná kritická činnost. Znamenalo by to ovšem navýšení celkových nákladů projektu.

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	6					
A	2	0	2	4	6	4
B	1	0	1	5	6	5
C	2	0	2	4	6	4
D	6	0	6	0	6	0
E	4	0	4	2	6	2
F	3	0	3	3	6	3
G	4	0	4	2	6	2
H	3	0	3	3	6	3
I	4	0	4	2	6	2
J	2	0	2	4	6	4

Tab. 13 Časová analýza – výsledky z programu QM for windows V4

## 11.11 Riziková analýza projektu

Důležitou součástí každého projektu je provedení rizikové analýzy, kde se zhodnotí vybraná rizika s pravděpodobností jejich výskytu včetně dopadu, který tato rizika mohou přinést (způsobit). V následující tabulce je přehled vybraných rizik pro tento projekt.

Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika	Případný dopad rizika
Nedodržení termínu	Vysoká	Střední
Překročení rozpočtu	Střední	Střední
Projekt se neuskuteční	Nízká	Velký
Zpřísnění pravidel, nezájem o typ zbraně	Střední	Velký

*Tab. 14 Riziková analýza projektu (vlastní zpracování)*

Mezi riziko s vysokým stupněm výskytu je nedodržení termínu, přičemž dopad tohoto rizika je střední z toho důvodu toho, že společnost počítá s dlouhodobým trváním exportu.

Střední riziko výskytu je u překročení rozpočtu, zpřísnění pravidel a nezájmem o typ této zbraně. Přičemž dopad rizika se nám liší u překročení rozpočtu, kde je střední dopad způsoben nejistotou, o kolik by se případný projekt prodražil, a tedy jak dlouho by trvala návratnost vložených investic, která je v tuto chvíli těžce odhadnutelná. Kdežto u zpřísnění pravidel a nezájmu o typ zbraně by byl dopad velký z důvodu světové konkurence v podobných typech zbraní.

Nízké riziko výskytu je u bodu, že projekt se neuskuteční. Na druhou stranu dopad by byl pro společnost velký, brazilský trh představuje největší trh Jižní Ameriky.

## 11.12 Zhodnocení projektu

Projekt byl vypracován na základě analýzy časové, nákladové a rizikové. Jak vyplývá z časové analýzy projektu, nejkratší možná doba projektu je 6 týdnů. Kritickou částí celého projektu je bod D (analýza brazilského trhu), která nemá žádnou časovou rezervu. Jednou za rok dojde k zúčtování prodeje zbraní Pistol vz.15 na brazilském trhu a společnosti budou zaplacený licenční poplatky. Tento projekt by šel uplatnit i v jiných zemích světa, kde je finančně výhodnější využití místních výrobců než export prostřednictvím smluvního výhradního distributora z důvodu vysokých dovozních cel. Očekáváme, že startovací (zaváděcí) cena Pistole vz.15 bude okolo R\$ 4.500 což je méně než Glock R\$ 6.000 a také méně než legendární Smith and Wesson R\$ 8.600, ale více než je cena národního výrobce firmy Taurus R\$ 2.500. Výroba v Brazílii by měla být levnější než v České republice z důvodu vysokých dovozních cel pro brazilský trh, který u zbraní činí 66,5%. Nákladově

by to mělo být srovnatelné s nákladovostí v České republice. Tudiž by měla být výroba prostřednictvím prodeje výrobní a distribuční licence pro krátkou zbraň Pistol vz.15 pro společnost Czech Small Arms extrémně zisková a ještě by měla výhledově cenově podtrhnout Brazilský národní podnik Taurus a ukrojit jim z procentuálního tržního podílu část civilních zákazníků. Očekávaná výroba a prodej zbraní pro rok 2023 je cca 10.tisíc kusů Pistolí vz.15 což by v přepočtu na domácí měnu mělo představovat cca 45 000 000 Kč.

## ZÁVĚR

Tato diplomová práce si kladla za cíl navrhnout projekt expanze společnosti Czech Small Arms na brazilský trh. Na začátku bylo velmi podstatné zpracování teoretických informací a poznatků k danému tématu práce, které posloužily coby základ pro další části diplomové práce včetně analýz a forem vstupu na zahraniční trhy.

Praktická část se dělí na analytickou a projektovou část. Nejprve v analytické části došlo k představení společnosti včetně jejího marketingového mixu. Poté přišly na řadu analýzy.

První analýza, která byla společnost vystavena, se zaměřovala na typy obchodních a marketingových strategií konkrétně došlo na analýzu konkurenčních výhod, dále na analýzu tržních mezer (GAP analýzu), vzniklou mezeru jsme řešili za pomoci Ansoffové maticí expanze výrobku na trh.

Další analýza byla věnována formám vstupu na zahraniční trhy. Společnost využívá především ty formy vstupu, které spadají mezi vývozní operace, konkrétně smlouvy o výhradním prodeji (výhradní distribuci) a obchodní zastoupení. U forem vstupu nenáročných na kapitálové investice společnost využívá výrobní kooperace, nově i prodej licence na výrobu a distribuci zbraní Pistol vz.15, kterou využije při vstupu na brazilský trh. Touto analýzou přechází praktická část do své druhé části, kterou je projekt.

Projektová část práce byla rozdělena na několik částí. Na začátku bylo potřeba charakterizovat výchozí situaci, poté zvolit vhodnou strategii vstupu na brazilský trh, kterou se ukázalo prodej výrobní a distribuční licence na zbraň Pistol vz.15.

Byla stanovena doporučení pro brazilský trh s přihlédnutím ke specifickým trhu. Následovalo vytyčení cíle, cílové skupiny, personální zabezpečení pro projekt. Nakonec byla provedena nákladová, časová a riziková analýza projektu.

S ohledem na výskyt celosvětové pandemie COVID-19 se realizace projekt expanze společnosti Czech Small Arms na brazilský trh dočasně pozastavuje.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- ARMSTRONG, Gary, KOTLER, Philip, OPRESNIK, O. Marc, 2016. *Marketing An Introduction*. 13. vyd. Pearson Global Education, 669 s. ISBN 978-1-292-14650-8
- FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace*. 3. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0
- FORET, Miroslav, 2012. *Marketing pro začátečníky*. 3. aktualizované vyd. Brno: Edika, 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0
- FORET, Miroslav, PROCHÁZKA, Petr, VACULÍK, Josef, KOPŘIVOVÁ, Kateřina, FORET, Nikola, 2001. *Marketing základy a postupy*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 162 s. ISBN 80-7226-558-X
- GODIN, Seth, 2018. *This is marketing*. 1. vyd. New York: Portfolio/Penguin, 267 s. ISBN 978-0-525-54083-0
- HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich, 2017. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 3. přepracované vyd. Praha: C. H. Beck, 256 s. ISBN 978-80-7400-637-1
- HORÁKOVÁ, Iveta, 1992. *Marketing v současné světové praxi*. 1. vyd. Praha: Grada a.s., 368 s. ISBN 80-85424-83-5
- HOUSEROVÁ, Lenka, 2015. *Vzestup Brazílie jako regionální mocnosti*. Bakalářská práce. Plzeň, 62 s.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 2. rozšířené vyd. Praha: Grada publishing, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8
- JAMES, A. Hilary, 1991. *Praktický marketing practical*. 1. vyd. Praha: Průmyslový žurnál, 119 s. ISBN 80-900370-7-0
- KALKA, Regine, MÄßEN, Andrea, 2002. *Marketing. Klíč k rozhodování, co prodávat, komu a jak*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 112 s. ISBN 80-247-0413-7
- KOTLER, Philip, 2005. *Marketing v otázkách a odpovědích*. 1. vyd. Brno: CP Books, a.s., 130 s. ISBN 80-251-0518-0
- KOTLER, Philip, WONG, Veronica, SAUNDERS, John, ARMSTRONG, Gary, 2007. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada publishing, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada publishing, 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5

KRÁL, Petr, MACHKOVÁ, Hana, LHOTÁKOVÁ, Markéta, COOK, Gina, 2016. *International marketing. Theory, practices and new trends*. 2. vyd. Praha: University of Economics, Oeconomica Publishing House, 246 s. ISBN978-80-245-2152-7

MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. 1. vyd. Management Press, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2

MACHKOVÁ, Hana, 2003. *Mezinárodní marketing*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 152 s. ISBN 80-245-0496-0

MACHKOVÁ, Hana, 2009. *Mezinárodní marketing*. 3. aktualizované vyd. Praha: Grada publishing, 196 s. ISBN 978-80-247-2986-2

MACHKOVÁ, Hana, 2015. *Mezinárodní marketing, strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada publishing, 194 s. ISBN 978-80-247-5366-9

MEFFERT, Heribert, 1996. *Marketing-management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 552 s. ISBN 80-7169-329-4

ŠTĚDRŇ, Bohumír, ČÁSLAVSKÁ, Eva, FORET, Miroslav, STRÍTESKÝ, Václav, ŠÍMA, Jan a kol., 2017. *Mezinárodní marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 320 s. ISBN 978-80-7400-441-4

#### **INTERNETOVÉ ZDROJE:**

Mercosur, ©2020: *politika*. [online]. [cit. 2020-02-15]. Dostupné z www: <http://www.itamaraty.gov.br/en/politica-externa/integracao-regional/6347-mercosur-en>

Brasil, ©2020: *časové pásmo*. [online]. [cit. 2020-02-10]. Dostupné z www: <http://www.brasil.cz/brazilzakl.php#historie>

Brasil, ©2020: *regiony a státy*. [online]. [cit. 2020-02-10]. Dostupné z www: <http://www.brasil.cz/regionyastaty.php>

Brasil, ©2020: *regiony a státy*. [online]. [cit. 2020-02-10]. Dostupné z www: <http://www.brasil.cz/severovychod.php>

Brazílie, ©2020: *základní charakteristika teritoria*. [online]. [cit. 2020-02-20]. Dostupné z www: <https://www.businessinfo.cz/navody/brazilie-zakladni-charakteristika-teritoria-ekonomicky-prehled/>

Brazílie, ©2020: *základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu*. [online]. [cit. 2020-02-25]. Dostupné z www: <https://www.businessinfo.cz/navody/brazilie-zakladni-podminky-pro-uplatneni-ceskeho-zbozi-na-trhu/>

Brazílie, ©2020: *regionální mapa*. [online]. [cit. 2020-02-26]. Dostupné z www: <https://www.brazilie-informace.cz/regionalnimapa.html>

Brazílie, ©2020: *vlajka*. [online]. [cit. 2020-02-26]. Dostupné z www: <https://www.statnivlajky.cz/brazilie>

Prodej nových zbraní, ©2020: *prodej nových zbraní*. [online]. [cit. 2020-08-17]. Dostupné z www: <https://g1.globo.com/fantastico/noticia/2020/07/19/quase-140-mil-novas-armas-de-fogo-sao-registradas-no-brasil-so-em-2020.ghtml>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AK – automat Kalašnikovův

IWA – mezinárodní výstava zbraní

JAR – Jihoafrická republika

MO – maloobchod

Sa – samopal

REM – remington

USD – americký dolar

VO – velkoobchod

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1 Strategie (tlaku) PUSH (Kotler, Armstrong, Wong, 2007, s. 837)</i> .....	13
<i>Obr. 2 Strategie (tahu) PULL (Kotler, Armstrong, Wong, 2007, s. 837)</i> .....	13
<i>Obr. 3 Hlavní rozhodnutí mezinárodního marketingu (Kotler, Keller, 2013, s. 643)</i> .....	14
<i>Obr. 4 Analýza konkurenční výhody (Jakubíková, 2013, s. 147)</i> .....	27
<i>Obr. 5 Analýza tržních mezer – GAP analýza (Jakubíková, 2013, s. 149)</i> .....	27
<i>Obr. 6 Ansoffova matice expanze výrobků na trh (Štědroň, Čáslavová, Foret, Strítěský, Šíma a kol, 2018, s. 24)</i> .....	29
<i>Obr. 7 Sa vz.58 Sporter (csa.co.cz, ©2019)</i> .....	47
<i>Obr. 8 Sa vz.61 Pistol (csa.co.cz, ©2019)</i> .....	48
<i>Obr. 9 Pistol vz.15 (csa.co.cz, ©2019)</i> .....	48
<i>Obr. 10 Analýza konkurenční výhody (vlastní zpracování)</i> .....	54
<i>Obr. 11 Ansoffova matice expanze výrobků na trh (vlastní zpracování)</i> .....	55
<i>Obr. 12 Největší distributoři zbraní společnosti Czech Small Arms (vlastní zpracování)</i> .....	60
<i>Obr. 13 Mapa Brazílie (cs.maps.com, ©2020)</i> .....	64
<i>Obr. 14 Prodej nových zbraní (g1.globo.com/fantastico, ©2020)</i> .....	84
<i>Obr. 15 Mapa Brazílské federativní republiky (brazílie-informace.cz, ©2020)</i> .....	101
<i>Obr. 16 Vlajka Brazílské federativní republiky (statnivlajky.cz, ©2020)</i> .....	102

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 <i>Ganttův diagram (QM for windows V4)</i> .....	103
---	-----

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1 Základní makroekonomické údaje (businessinfo.cz, ©2020, Zdroj: IBGE, Banco Central)</i> .....	65
<i>Tab. 2 Státní rozpočet, veřejné finance (businessinfo.cz, ©2020, Zdroj: Ministerstvo financí BFR, Banco Central do Brasil)</i> .....	66
<i>Tab. 3 Platební bilance, devizové rezervy a zahraniční zadluženost (businessinfo.cz, ©2020, Zdroj: Ministerstvo financí BFR, Banco Central do Brasil)</i> .....	66
<i>Tab. 4 Obchodní bilance export, import, saldo (businessinfo.cz, ©2020, Zdroj: MDIC (Ministerstvo rozvoje, průmyslu a obchodu BFR))</i> .....	67
<i>Tab. 5 Největší města včetně počtu obyvatel (businessinfo.cz, ©2020)</i> .....	74
<i>Tab. 6 Podíl obyvatelstva (businessinfo.cz, ©2020)</i> .....	75
<i>Tab. 7 Národnostní složení (businessinfo.cz, ©2020)</i> .....	75
<i>Tab. 8 Náboženské skupiny (businessinfo.cz, ©2020)</i> .....	75
<i>Tab. 9 Největší exportní komodity pro rok 2019 (businessinfo.cz, ©2020)</i> .....	77
<i>Tab. 10 Náklady na vypracování projektu (vlastní zpracování)</i> .....	86
<i>Tab. 11 Náklady na samotný vstup na brazilský trh (vlastní zpracování)</i> .....	87
<i>Tab. 12 Seznam projektových činností včetně doby trvání (vlastní zpracování)</i> .....	88
<i>Tab. 13 Časová analýzy – výsledky z programu QM for windows V4</i> .....	89
<i>Tab. 14 Riziková analýza projektu (vlastní zpracování)</i> .....	90

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I. Administrativně právní členění brazilské federativní republiky

Příloha P II. Vlajka brazilské federativní republiky

Příloha P III. Ganttův diagram



## PŘÍLOHA P I: ADMINISTRATIVNĚ SPRÁVNÍ ČLENĚNÍ BRAZILSKÉ FEDERATIVNÍ REPUBLIKY

**Administrativně správní členění** - samotná Brazilská federativní republika se skládá s 26 států a 1 federálním distriktem s hlavním městem Brasília. Státy, které jsou součástí Brazilské federativní republiky včetně počtu obyvatel v milionech k roku 2017 jsou Acre (AC) – 0,83., Alagoas (AL) – 3,38., Amapá (AP) – 0,80., Amazonas (AM) – 4,06., Bahia (BA) – 15,34., Ceará (CE) – 9,02., Distrito Federal (DF) – 3,04., Espírito Santo (ES) – 4,02., Goiás (GO) – 6,78., Maranhão (MA) – 7,00., Mato Grosso (MT) – 3,34., Mato Grosso do Sul (MS) – 2,71., Minas Gerais (MG) – 21,12., Pará (PA) – 8,37., Paraíba (PB) – 4,03., Paraná (PR) – 11,32., Pernambuco (PE) – 9,47., Piauí (PI) – 3,22., Rio de Janeiro (RJ) – 16,72., Rio Grande do Norte (RN) – 3,51., Rio Grande do Sul (RS) – 11,32., Rondônia (RO) – 1,81., Roraima (RR) – 0,52., Santa Catarina (SC) – 7,00., São Paulo (SP) – 45,09., Sergipe (SE) – 2,29., Tocantins (TO) – 1,55..



Obr. 15 Mapa Brazílské federativní republiky (brazílie-informace.cz, ©2020)

## PŘÍLOHA P II: VLAJKA BRAZILSKÉ FEDERATIVNÍ REPUBLIKY

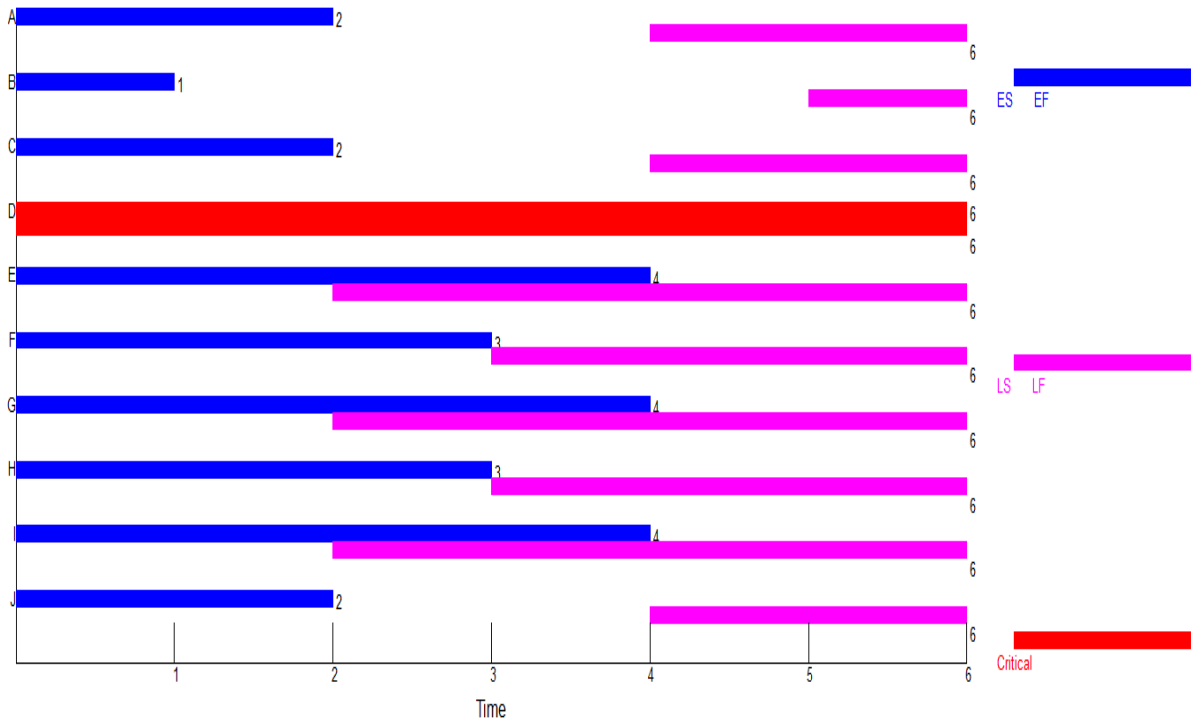


*Obr. 16 Vlajka Brazilské federativní republiky (statnivlajky.cz, ©2020)*

**Vlajka** – státní vlajka je tvořena zeleným polem s žlutým kosočtvercem uprostřed je modrý kruh s bílým pruhem, na kterém stojí psáno ORDEM E PROGRESSO (Řád a pokrok) nad pruhem je jedna hvězda symbolizující jeden Federální distrikt pod pruhem jsou rozmístěné různě veliké hvězdy značící 26 států Brazilské federativní republiky. Celé to představuje noční oblohu (suhvězdí), které je viditelné z Rio de Janeira jejich dominantou je Jižní kříž.

# PŘÍLOHA III: GANTTŮV DIAGRAM

Activity  
Gantt chart (Early and Late times)



Graf 1 Ganttův diagram (QM for windows V4)