

# Přednáška č.4

Vstup na zahraniční trhy

# Zahraniční výroba

**neexportní** zaměření na cizí trhy – výroba v cizí zemi (vyšší rizika i kontrola)

**Zaměření:** - **Defenzivní = obranné.** Firma je do zahraniční výroby donucena. (legislativa, konkurence, patriotismus)

- **Ofenzivní = útočné.** Na výhledově výnosné trhy se snaží dostat dříve než konkurence (hledání příležitostí)

## **Motivy internacionalizace pro výrobu v zahraničí:**

1. Zpřístupnit odbytové trhy - legislativa, patriotismus
2. Nespokojenost se zastoupením v dané zemi – chyby v distribučním kanále
3. Odbornost lidských zdrojů – schopní, vzdělaní za nižší mzdu
4. Větší možnost zisku – kapacita trhu
5. K dispozici volné výrobní kapacity (lidské zdroje, kapitál)
6. Diverzifikace rizika – přenesení výroby na více destinací

# I. Plná výroba – náhrada exportu

Uvedení v činnost všechny **organizační jednotky** (Vývoj, výzkum, nákup, prodej, kontroling, výroba, skladování, logistika, vlastní top management).

**Kdy:** Je-li podnik úspěšný při exportu, a existuje předpoklad úspěchu i do budoucna

## Výhody

- ❖ Tržní kontrola – lepší ze země výroby, než ze zahraničí
- ❖ Zabezpečení obchodní značky v dané oblasti
- ❖ Legislativní výhody – podpora investorů
- ❖ Lepší image v cílové zemi
- ❖ K dispozici – pracovní síly, suroviny, technologie

= V dlouhodobém horizontu snížení nákladů

## Nevýhody

- ❖ Legislativa
- ❖ Nestabilita poptávky
- ❖ Nestabilita země
- ❖ Lidský materiál

= V krátkodobém horizontu zvýšení nákladů

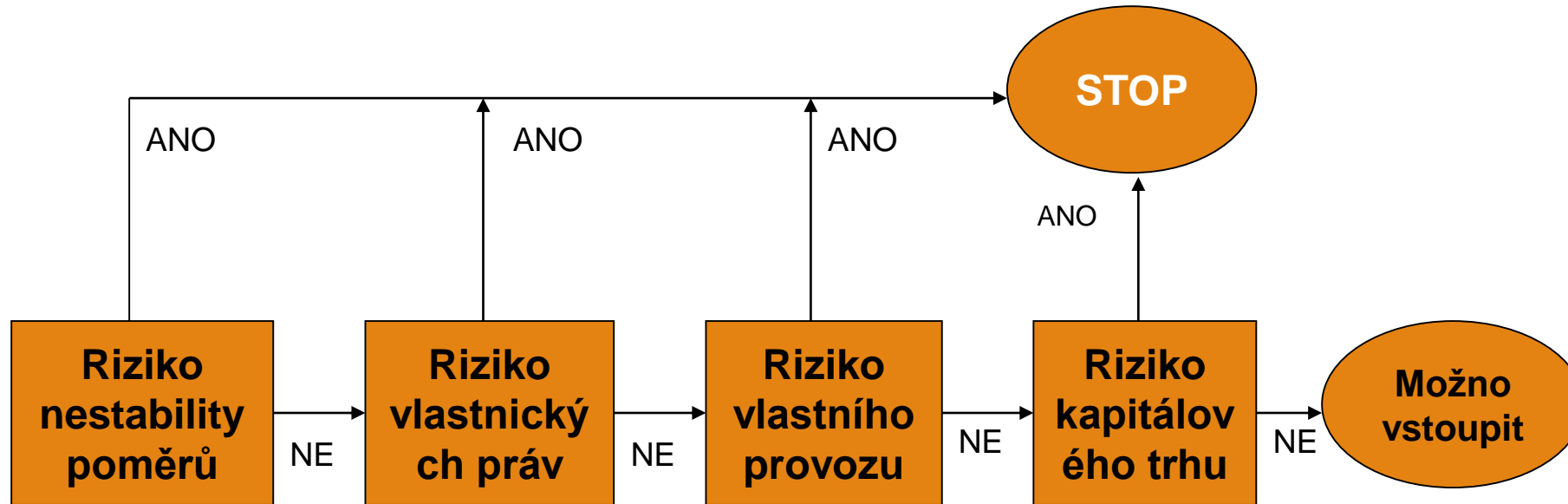
# I. Plná výroba

## 1) Výběr místa



- ❖ **Atmosféra pro cizí investice** - politické aspekty, ekonomická a průmyslová dynamika země, velikost trhu, klimatické podmínky, geografické podmínky, finanční politika, daňové zvýhodnění
- ❖ **Výrobní úvahy podniku** - náklady a dostupnost pracovní síly, náklady a dostupnost manažerů, infrastruktura (dálnice), problém dostupnosti energie, vody a její ceny.
- ❖ **Speciální (marketingové) podmínky** – konkurence, dodavatelé, odběratelé, rozsah výrobního mixu / řady.

# I. Plná výroba – rizika



•**riziko nestability poměrů** – revoluce, podvratné akce, vnější agrese, válka

= **teritoriální rizika**

•**riziko vlastnických práv** – hrozba vyvlastnění, znárodnění, vládní zákroky, zabavení majetku, ovlivňování kupních smluv, změny kontraktů

= **tržní rizika**

•**riziko vlastního provozu** – vývozní omezení, požadavek na lokální působení, daňové předpisy, cenová kontrola/omezení, omezení působení cizích pracovníků, pracovní zákony, výskyt stávek

= **komerční, přepravní rizika**

•**riziko kapitálového převodu** – omezení na vývoz dividend, omezení na vývoz zisků, kapitálu, riziko návratnosti investic

= **teritoriální, legislativní rizika**

# I. Plná výroba

## Majetkový podíl v podniku

1. 100% vlastnictví
2. Majorita
3. Minorita

Možnosti plné výroby:

1. Výstavba závodu na zelené louce (*greenfield* , *brownfield*)
2. Získání stávajícího závodu (*akvizice, fúze*)
3. Spojení s jiným podnikem (*join venture, strategická aliance*)



# II. Montáž

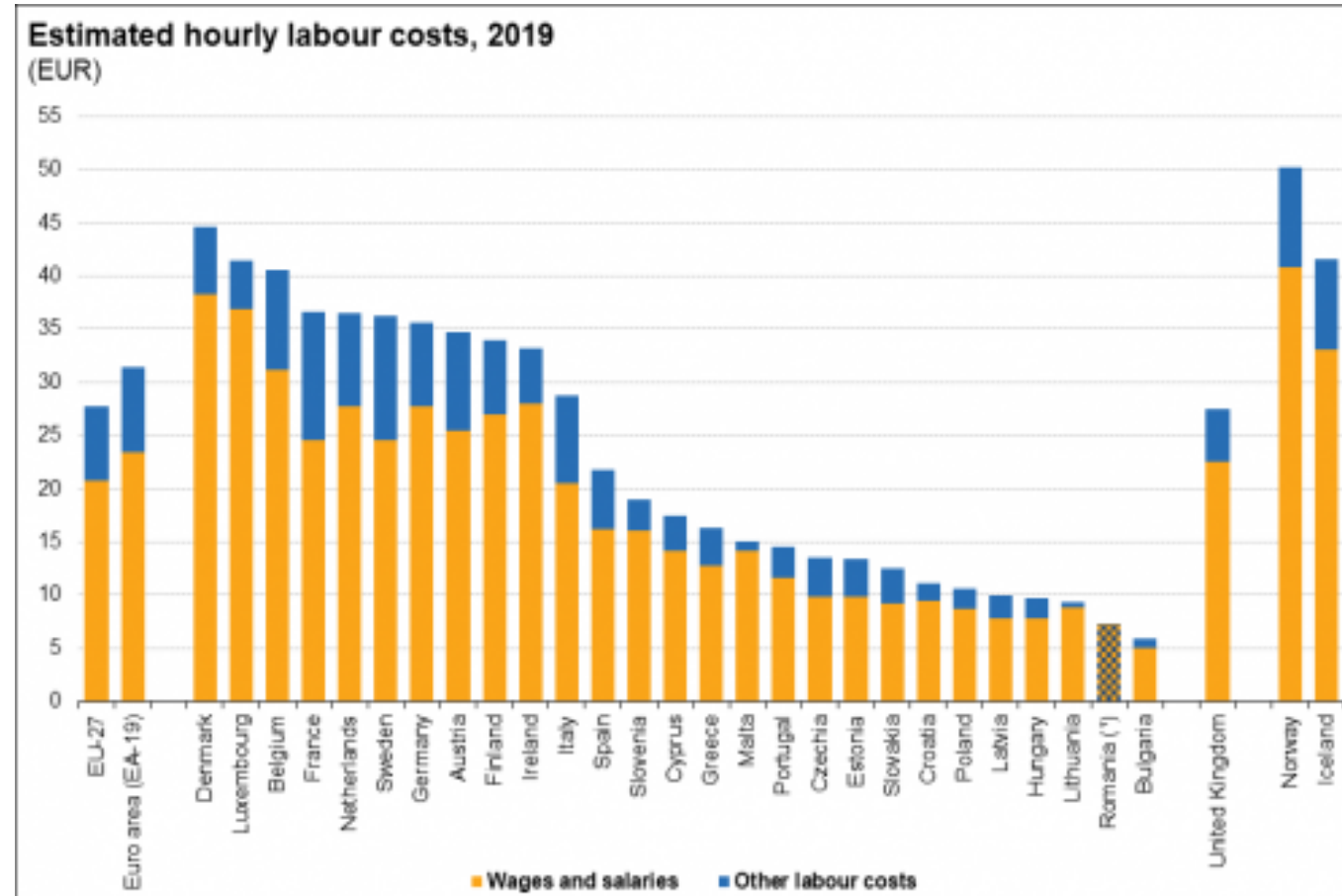
Montáž – kompromis spojující zahraniční působení a domácí zajištění.  
Příklad: Škoda-auto (Indie, Čína, Slovensko)

## Typy

- ❖ Úplná montáž – kompletní výrobek do prodeje B2C
- ❖ Montáž polotovarů – částečná kompletace B2B
- ❖ Částečná výroba – přechod k plné výrobě

## Důvody

- ❖ Lidské zdroje – cena práce, kvalifikace
- ❖ Stát s vysokou poptávkou – tvorba image
- ❖ Levnější přeprava polotovarů , než kompletních výrobků



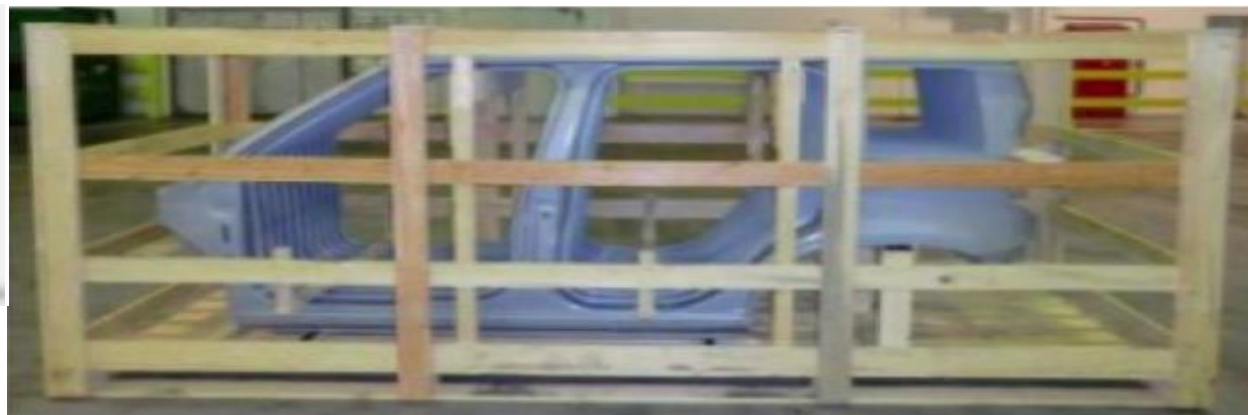
# Stupně rozložitelnosti vozidel pro vývozní operace

Důvodem: finanční strategie, díky které je možné snížit náklady na export vozu, strategické obsazení trhu, nebo to mohou být i politické důvody vlády.

<b>FBU</b> „Fully Built-UP“	Kompletně smontovaný vůz	
<b>CKD</b> „Complete Knock Down“	Výlisky a svařence podskupin karoserie, všechny montážní díly včetně motoru, převodovka, zadní náprava a provozní kapaliny	
<b>SKD</b> „Semi Knock Down“	Vypravená karoserie, hnací agregát, podvozkové díly, výfukové potrubí, drobné montážní díly, provozní kapaliny	
<b>MKD</b> „Medium Knock Down“	Lakovaná karoserie, všechny montážní díly včetně motoru, převodovka, zadní náprava, kapaliny	



Škodovka vozí do továrny v indickém Aurangábádu auta ve středním stupni rozložení, takzvaném MKD (medium knocked-down), který se skládá z lakované karoserie a montážních dílů. Zatímco v roce 2000 se do jednoho kontejneru vešly dvě karoserie, v roce 2006 už byly tři a nyní se do kontejneru podařilo „nacpat“ dokonce čtyři.



1. FDU
2. CKD
3. SKD
4. MKD

# Druhy přeprav v mezinárodním obchodě

---

**Volba přepravy je ovlivněna:** charakterem zboží, způsobem balení a samotnou povahou zboží, vybaveností dopravců, či klimatickými podmínkami a přepravní vzdáleností.

**1. Železniční přeprava** - často **státní podniky**, ovlivňuje ceny, které jsou kvůli tomu **monopolní a podléhající cenové regulaci**. Přepravují se **vozové zásilky, kontejnery** a **kusová přeprava** regulována pouze dle své váhy či objemu. Řeší: Úmluva o mezinárodní železniční dopravě, COTIF, pro EU. (CIM, železniční nákladní list) **Ekologické, pomalé.**

**2. Silniční přeprava** - nejrychleji se **rozvíjející dopravu**, problematická kvůli **dopadům na životní prostředí, dopravními nehodami, nebo snížení průchodnosti silnic či dálnic**. Naopak se jedná o jednu z **“nejjednodušších”** přeprav s vysokou mobilitou a rychlostí. (Úmluva o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční nákladní dopravě tzv. “CMR”)

# Druhy přeprav v mezinárodním obchodě

---

**3. Letecká přeprava** – pro **specifické zásilky**, např. přepravu živých zvířat, potravin s kratším dobou spotřeby, léků, či **vzácnějších předmětů** starožitného charakteru anebo např. **náhradních dílů**. Nevýhoda v podobě **vysokých nákladů** na přepravu. Naopak **rychlost, spolehlivost a bezpečnost** přepravou s nejméně nehodami vůbec. (letecký nákladní list se zkratkou AWB, který potvrzuje uzavření smlouvy a převzetí zásilky)

**4. Námořní přeprava** – hlavně pro ostrovní státy a **přímořské regiony** (námořní), vnitrozemská **lodní doprava (řiční)**. Výhodou je **spolehlivost, bezpečnost** díky velmi přísným pravidlům, která mají nastavené evropské orgány. Dle přepravovaného nákladu lze rozdělit: **přepravu hromadných substrátů** – bulk carrier, **kusového zboží** – general cargo, nebo **trajekty, tankery, či kontejnerové lodi**. (Konosament - cenný papír užívaný v námořní přepravě, který je obdobou náložního listu. Představuje závazek dopravce vydat náklad převzatý k námořní přepravě. (bill of lading)

# Kapitálové vstupy na zahraniční trhy

Nejvyšší stupeň internacionalizace, vhodné pro velké firmy

**A) Portfoliové investice** - krátkodobé, nestabilní a značně volatilní (kolísavá), maximálně do 30 % hodnoty

## **B) Přímé zahraniční investice (PZI)**

- Založení, získání nebo rozšíření vztahů mezi investorem jedné země a podnikem se sídlem v jiné zemi, minimálně podíl 10 %



# Portfoliové investice

**Portfoliové investice spočívají v nákupu akcií nebo jiných cenných papírů**

- ❖ Krátkodobé investice
- ❖ Nákup akcií nebo cenných papírů, do 30% hodnoty podniku
- ❖ **Není snahou strategicky řídit podnik**

## Cíle portfoliové investice

- ❖ Zhodnotit vklad, nikoli převzít podnik
- ❖ Spekulativní motiv
- ❖ Pozitivní dopad nebyl prokázán

Příklad: (Čínské investice) Akvizice, nezvyšující zaměstnanost,

- podíl v bance J&T
- mediální skupině Empresa Media



# Přímé zahraniční investice

---

Definice: **Přímou zahraniční investici** můžeme charakterizovat jako investici, jejímž účelem je **založení, získání nebo rozšíření** trvalých ekonomických vztahů mezi **investorem jedné země a podnikem se sídlem v jiné zemi**.

Většina zemí se snaží **podporovat** příliv zahraničních investic a nabízí zahraničním investorům různé výhody formou **investičních pobídek**.

Přímé zahraniční investice mohou mít formu:

- **kapitálových vkladů** (hmotných a nehmotných investic)
- **formu vnitrofiremních půjček či reinvestovaného zisku**.



# Faktory, které ovlivňují rozhodování o přímé zahraniční investici

---

## Marketingové faktory

- ❖ Velikost zahraničního trhu, (segmentu)
  - ❖ Růstový potenciál zahraničního trhu,
  - ❖ Snaha o udržení podílu na trhu,
  - ❖ Podporu exportu mateřskou firmou,
  - ❖ Nutnost užšího kontaktu se zákazníky ,
  - ❖ Nespokojenost s dosavadní strategií mezinárodního marketingu,
- Větší ziskovost z investice kapitálu, než alternativní využití kapitálu**

# Faktory ovlivňující PZI

<b>Obchodněpolitické faktory</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Změny v obchodních bariérách, (cla, certifikáty, kvantitativní restrikce dovozu)</b></li><li>• <b>Preference tuzemských výrobců</b></li></ul>
<b>Nákladové faktory</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Snaha o přiblížení se surovinovým zdrojům,</b></li><li>• <b>Kvalifikovaná pracovní síla,</b></li><li>• <b>Dostupnost kapitálu/technologií,</b></li><li>• <b>Levné suroviny, Levná pracovní síla,</b></li><li>• <b>Nízké výrobní a přepravní náklady,</b></li><li>• <b>Finanční a další pobídky pro investory,</b></li><li>• <b>Celkové nižší náklady</b></li></ul>
<b>Investiční klima</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Pozitivní vztah k zahraničním investorům,</b></li><li>• <b>Politická stabilita,</b></li><li>• <b>Omezení výše kapitálového vkladu, nemožnost 100% vlastnictví, (join venture)</b></li><li>• <b>Omezení v devizové oblasti,</b></li><li>• <b>Stabilita zahraniční měny,</b></li><li>• <b>Daňový systém,</b></li><li>• <b>Znalost místního trhu</b></li></ul>



# Přímé zahraniční investice - formy

- Akvizice
- Fúze
- Investice na zelené louce
- Společné podnikání
- Strategické aliance



# Akvizice (takeover)

**Akvizice** je převzetí fungujícího podniku nebo jeho části na základě **koupě a prodeje**, může mít charakter jak přátelského tak nepřátelského převzetí.

- ❖ **Cílem přátelského** je posílení pozice firmy, využití synergického efektu.
- ❖ **Cílem nepřátelského** může být likvidace konkurence.

❖ Příklad: Raiffeisenbank provedl akvizici společnosti ING a dohodly na exkluzivní spolupráci. Raiffeisenbank má s akvizicí bohaté zkušenosti z minulých projektů - eBanky, retailové části Citibank a Zuno banky.

## FÚZE

Příklad: Vznik **Stellantis** – spojení italsko-americké automobilky Fiat Chrysler s francouzskou PSA Group. Název se bude používat pro mateřskou společnost, názvy jednotlivých značek jako Jeep, Fiat a Peugeot a jejich loga se nezmění.

Sloučená firma má být čtvrtým největším výrobcem aut na světě za společnostmi Volkswagen, Toyota a Renault-Nissan.

Společnosti se na fúzi v hodnotě 50 miliard USD (1,2 bilionu Kč) dohodly v prosinci 2019. Dokončena byla prvních čtvrtletí 2021 ([web - Dare Forward](#))



# Fúze (merger)



Může mít formu sloučení nebo splynutí.

- **Sloučení** znamená spojení obchodních společností, při kterém zaniká slučovaná společnost **bez likvidace aktiv a pasiv**, protože aktiva i pasiva přecházejí na společnost, se kterou se zanikající společnost slučuje.
- **Splynutím** se rozumí spojení obchodních společností, při kterém splyvající společnosti zanikají a **vzniká nový právní subjekt**.
- **Motivem** pro fúzy je **rozšířit trhy, získat nové zákazníky**.

Příklad: Evropská komise a americká Federální komise pro obchod (FTC) schválily bez podmínek fúzi italského výrobce brýlí **Luxottica** s francouzskou společností **Essilor**. Vznikne tak globální mocnost ve sféře oční optiky v hodnotě 48 miliard eur (zhruba 1,2 bilionu Kč). Luxottica je největším světovým výrobcem brýlí, zatímco Essilor má vedoucí postavení v produkci brýlových čoček.

# Podmínky pro fúzi i akvizici

---

Podmínkou pro fúzi i akvizici je, aby před jejich provedením existovaly **samostatné podniky**.

**Horizontální integrace** zasahuje do **nové skupiny konečných produktů nebo služeb**. Podnikání je přesouváno nebo rozšiřováno do nových **druhů podnikání**. Je možné pak rozlišit:

- **příbuznou integraci**, kdy jsou podniky v příbuzném oboru
- **nepříbuznou integraci**, kdy dochází ke sdružení podniků rozdílných odvětví. (**finanční a politické důvody nebo rozložení rizika**).

**Vertikálně integrovat** znamená přesouvat a rozšiřovat podnikání do oblastí, které slouží jako dodavatelské nebo odběratelské pro základní výrobky či služby.

- **Motivem** je upevnění konkurenční pozice na trhu a úspory nákladů v procesech, odstranění závislosti na dodavatelích.

## Přehled největších fúzí v historii (v miliardách USD)

Fúzující firmy	Obor	Datum	Částka	Fúzující firmy	Datum	Částka
Vodafone Airtouch + Mannesmann AG	mobilní komunikace	únor 2000	172,2	Google + Motorola Mobylyty	Srpen, 2011	9,8
America Online + Time Warner	Média	leden 2001	112,1	Microsoft + Skype	Květen, 2011	8,5
Pfizer + Warner-Lambert	farmacie	červen 2000	111,8	Johnson & Johnson + Synthes	Duben, 2011	21,3
ABN Amro + Barclays	banky	duben 2007	90,9	Nasdaq OMX a ICE + NYSE Euronext	Duben, 2011	11,3
Glaxo Wellcome + SmithKline Beecham	Farmacie	prosinec 2000	79,6	London Stock Exchange + TMX Group	Únor, 2011	3,12
SBC Communications + Ameritech	tele-komunikace	říjen 2000	76,2			
Bell Atlantic + GTE	tele-komunikace	červen 2000	74,6			
Sanofi-Synthélabo + Aventis	farmacie	duben 2004	67,2			

# Investice na zelené louce (greenfield investment)

Jsou nově založené a nově postavené podniky.

## Výhody pro hostitelskou zemi:

- Obvykle přinášejí do země více kapitálu
- více nových moderních technologií
- zvyšují konkurenci na trhu
- větším přínosem z hlediska tvorby pracovních míst.

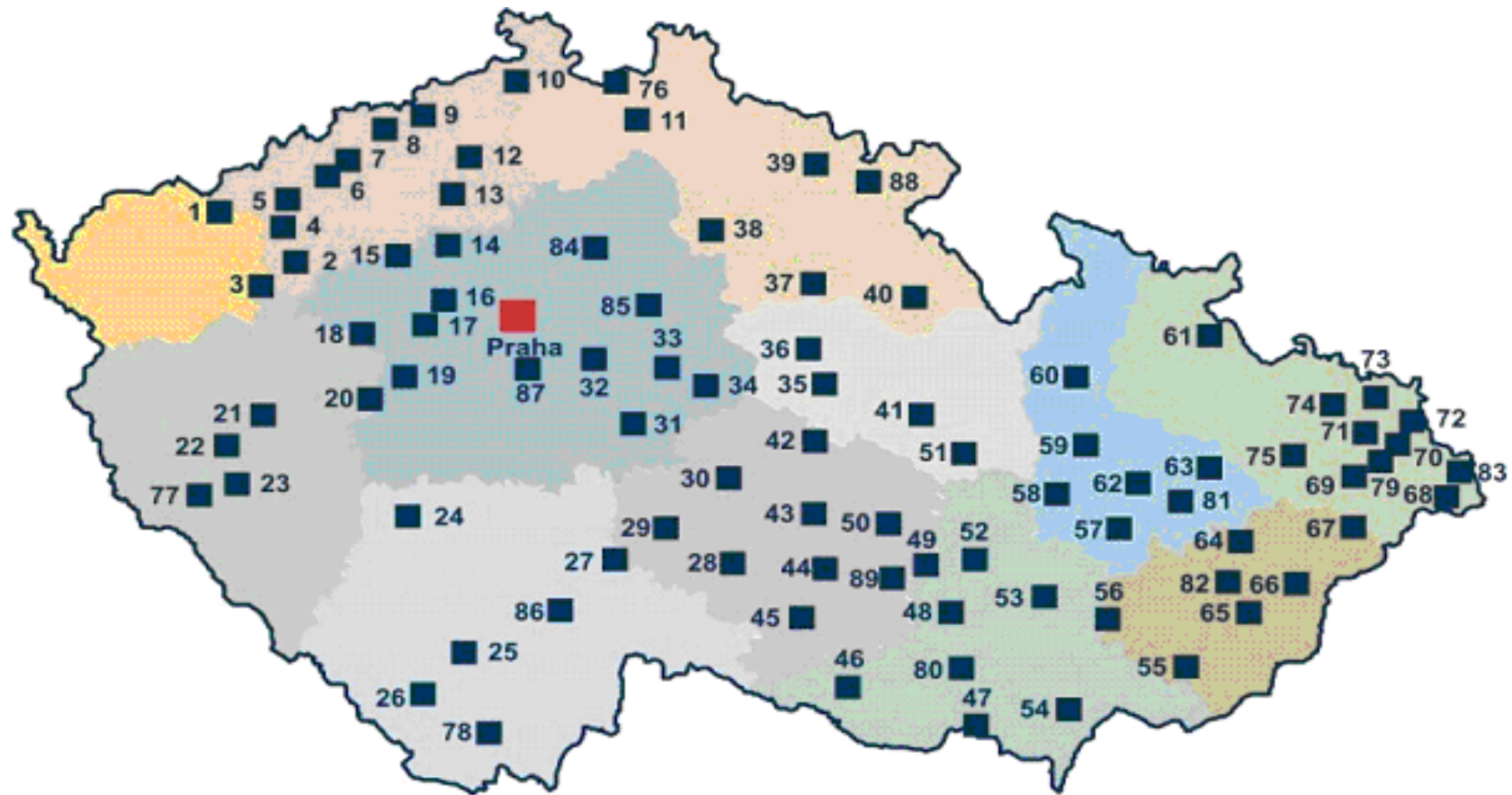
Investice na **hnědé louce (brownfield)**. Změna vlastnické struktury i investice do restrukturalizace.

- Přeměna průmyslových objektů k jinému účelu využití.



# Mapa průmyslových zón v ČR

---



# Společné podnikání (joint venture)

**Joint venture** – domácí podnik spolu s dalším zahraničním podnikem či organizací vytvoří **novou společnou obchodně-právní entitu** (většinou akciovou společností). Cílem je spojit přednosti či zkušenosti obou partnerů

**K charakteristickým rysům společného podniku patří:**

- ❖ založení společného podniku v souladu s **právním řádem země zřízení** nebo země, ve které má podnik své sídlo
- ❖ společné podniky jsou **právníckými osobami**, vystupují vlastním jménem a nesou za své jednání odpovědnost;
- ❖ **dlouhodobost** vzájemných vztahů;
- ❖ **společné vlastnictví** vložených prostředků, **podílení se na nákladech** týkajících se chodu podniku, podílení se na vytvořeném **zisku, event. ztrátě**;
- ❖ **společné řízení podniku** a možnost kontroly podle výše vkladu.

**Příklad: Volkswagen Group and SAIC Motor = SAIC Volkswagen v Číně.(1985)** New Delhi: SAIC Motor Corporation, China's largest automaker, sold 6.93 million vehicles in the calendar year 2017. **ŠKODA AUTO celosvětově více než 1,2 milionu**

## ❖ Výhody

- ❖ Možnosti exportu i pro menší firmy
- ❖ Snižování rizika
- ❖ Legislativní výhody
- ❖ Rychlejší a lepší orientace na zahraničním trhu

## Nevýhody

- ❖ Snížení zisku
- ❖ Konflikty mezi partnery



# Strategické aliance

**Strategické aliance** jsou účelová spojení organizací z různých zemí, která umožňují spojení při cestě za úspěchem v podnikání. (široký pojem)

**Nejde** o spolupráci silné firmy s firmou slabší, popř. firmy z vyspělé země s firmou ze země méně vyspělé.

U strategických aliancí jsou partnery **velké, kapitálově silné** firmy z vyspělých zemí.

Původně byly strategické aliance vytvářeny zejména v odvětvích spojených s **vědecko-technickým pokrokem**, například v automobilovém průmyslu

## **Typy spolupráce:**

- *společný vývoj a výzkum*
- *společná distribuce*
- *spolupráce v obchodu*
- *výrobní smlouvy, výměna výzkumníků*



# Formy strategické aliance

- a) **Smluvní forma** – aktéry tohoto vztahu jsou spolupracující partneři. Obsahem bývá **definování práv a povinností**, které se vztahují ke společným aktivitám.
- **neformální** – týká se určité oblasti, která však **nemá strategický význam**.
  - **ústní dohody** – jedná se o neformální formulaci, která je **právně závazná**.
  - **písemné smlouvy** – obvykle se jedná o smlouvy, které svým rámcem **zasahují do řízení společnosti**.
- b) **Prostá smluvně kapitálová forma** v sobě odráží i **kapitálové propojení** mezi podniky.
- c) **Sdružení, konsorcia**. Jedná se o příležitostné sdružení podniků zpravidla za účelem společného zhotovení **určité velké zakázky** nebo jiné účasti v realizaci projektů velkého rozsahu.
- d) **Společné podniky** – jedná se o nově zakládané **právníké společnosti**, kde jsou oba partneři kapitálově angažováni.

# Proč se spojovat

## Důvody

- ❖ **Silnější vyjednávací pozice** – vyjednávací síla
- ❖ **Snazší expanze na zahraniční trhy** – vzájemná záruka za závazky
- ❖ **Synergie** – výhody plynoucí ze spolupráce, vzájemná pomoc
- ❖ **Snížení nákladů** – podílení se na fixních nákladech (TPCA)
- ❖ **Výzkum a vývoj** – spolupráce při vývoji komplexních produktů

**Příklad:** Spojení PSA a ToyotaMotor Corporation o založení společného podniku TPCA (Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech) s paritní kapitálovou účastí.

**Proč v ČR:** strategická poloha uprostřed Evropy, blízkost důležitých trhů, rozvinuté odvětví výroby automobilových dílů, napojení na hlavní dopravní tepny, průmyslová tradice a proinvestiční vládní politika

**Kolínské TPCA končí.** Místo něj nastupuje TMMCZ. Toyota Motor Manufacturing Czech Republic. Hlavním důvodem tohoto kroku je odlišná strategie obou partnerů v oblasti minivozů. Zatímco Toyota s miniauty ve svém portfoliu nadále počítá, a to i se spalovacím motorem pod kapotou, Skupina PSA do budoucna zvažuje cestu elektrického [mikromobilu Ami](#).



# Proč se spojovat

## Výhody

- ❖ **Nárůst finančních zdrojů** – více partnerů, více firem
- ❖ **Výměna technologií** – nemusí nakupovat a vyvíjet
- ❖ **Přístup k surovinám** – díky spolupráci
- ❖ **Vyšší rychlost návratu investic** – zvýšené využití vyr. kapacit
- ❖ **Snižování rizika** – více partnerů, více firem
- ❖ **Zvyšování výrobních dávek**

## Specializace, racionalizace – kdo umí lépe, ať to dělá

Příklad: Společnosti Nissan Motor Co., Ltd., a Mitsubishi Motors Corporation, (MMC) podepsaly rámcovou dohodu o vytvoření rozsáhlé strategické aliance. V návaznosti na vydání akcií MMC převezme Nissan 34% akciový podíl v MMC za částku 237 mld. jenů.

**Nová strategická aliance [Renault-Nissan-Mitsubishi](#)** dosáhla s **10,6 miliony** prodaných vozidel během roku 2017 na první místo největšího světového výrobce automobilů a předčila tak například automobilky Volkswagen a Toyota.

**PROČ:** Aliance automobilek Renault-Nissan-Mitsubishi zakládá nový fond v objemu 200 milionů dolarů (4,2 miliardy Kč) pro investice do technologických start-upů. [web](#)



# S kým se spojovat

**S přímou konkurencí** – v jiné lokalitě, jiná cílová skupina

**S nepřímou konkurencí** – nejsou-li substituty, jsou-li tak v jiné lokalitě

**S firmami z blízkého oboru** – stejné problémy a komponenty

**S firmami mimo obor** – spolupráce na výzkumu

Ford s Volkswagenem podepsaly smlouvy o úzké spolupráci. Vzájemně si nezasahují do majetkových nebo manažerských struktur, obě obří automobilky si ale vypomohou v několika zásadních odvětvích.

## Ford, Volkswagen Joint Projects Agreement



Alliance to deliver up to a combined 8 Mil Commercial Vehicles; Ford to build a multiyear 600,000 Electric Passenger Vehicles based on VW's MEB

# FORD A VOLKSWAGEN PODEPISUJÍ DOHODY O SPOLEČNÝCH PROJEKTECH V OBLASTI UŽITKOVÝCH VOZIDEL, ELEKTROMOBILŮ A AUTONOMNÍHO ŘÍZENÍ




- Bude spolupracovat na užitkových vozidlech – **městské dodávce vytvořené a vyrobené společností Volkswagen**. Jedná se o užitkové vozy a později 1tunové nákladní dodávky navržené společností Ford, střední pickup Volkswagen postavený na platformě Ford Ranger – od roku 2022.
- Během životního cyklu produktů společnosti očekávají, že vyrobí dohromady až **8 milionů** ze tří užitkových vozidel zahrnutých do obchodního vztahu.
- Ford začne v roce 2023 vyrábět nové **elektrické vozidlo pro Evropu na základě sady nástrojů Modular Electric Drive od Volkswagenu**; by se mohla přiblížit víceletému počtu 600 000 jednotek
- Ford a Volkswagen budou spolupracovat na Argo AI. Což je auto s **autonomním řízením**.

**Vztah nezahrnuje křížové vlastnictví mezi společnostmi, očekává se však, že oběma společnostem přinese významnou efektivitu**



## Globální aliance leteckých [společností](#)

Příklad: Velcí letečtí přepravci vytvořili strategické aliance, které jim umožňují: větší počet „vlastních“ linek bez dodatečných investic, lukrativní věrnostní program i kvalitnější péči o své cestující.

	 STAR ALLIANCE as of December 2014	 oneworld as of January 2015	 SKYTEAM as of January 2015
<b>Founded</b>	1997	1999	2000
<b>Airline members</b>	27	16	20
<b>Countries served</b>	193	155	177
<b>Airports served</b>	1,321	1,007	1,052
<b>Daily departures</b>	More than 18,521	14,296	approximately 16,323
<b>Feet size</b>	4,561	3,428	3,054 mainline fleet (+1,580 from related carriers)
<b>Airport lounges</b>	More than 1,000	Over 600	629
<b>Annual passengers</b>	653,81 million	512.8 million	612 million
<b>Total revenue US\$</b>	177,42 billion	144,424 million	Not available
<b>Number of employees</b>	410,274	389,788	481,691
<b>Number of frequent flyer members</b>	Not available	177 million	199 million

# Legální export ?!

**Šedý export (gray market exporting)** – konflikty v distribučním řetězci. Tržní kanály, které přivezou do země výrobky, jež nejsou určeny pro danou zemi.

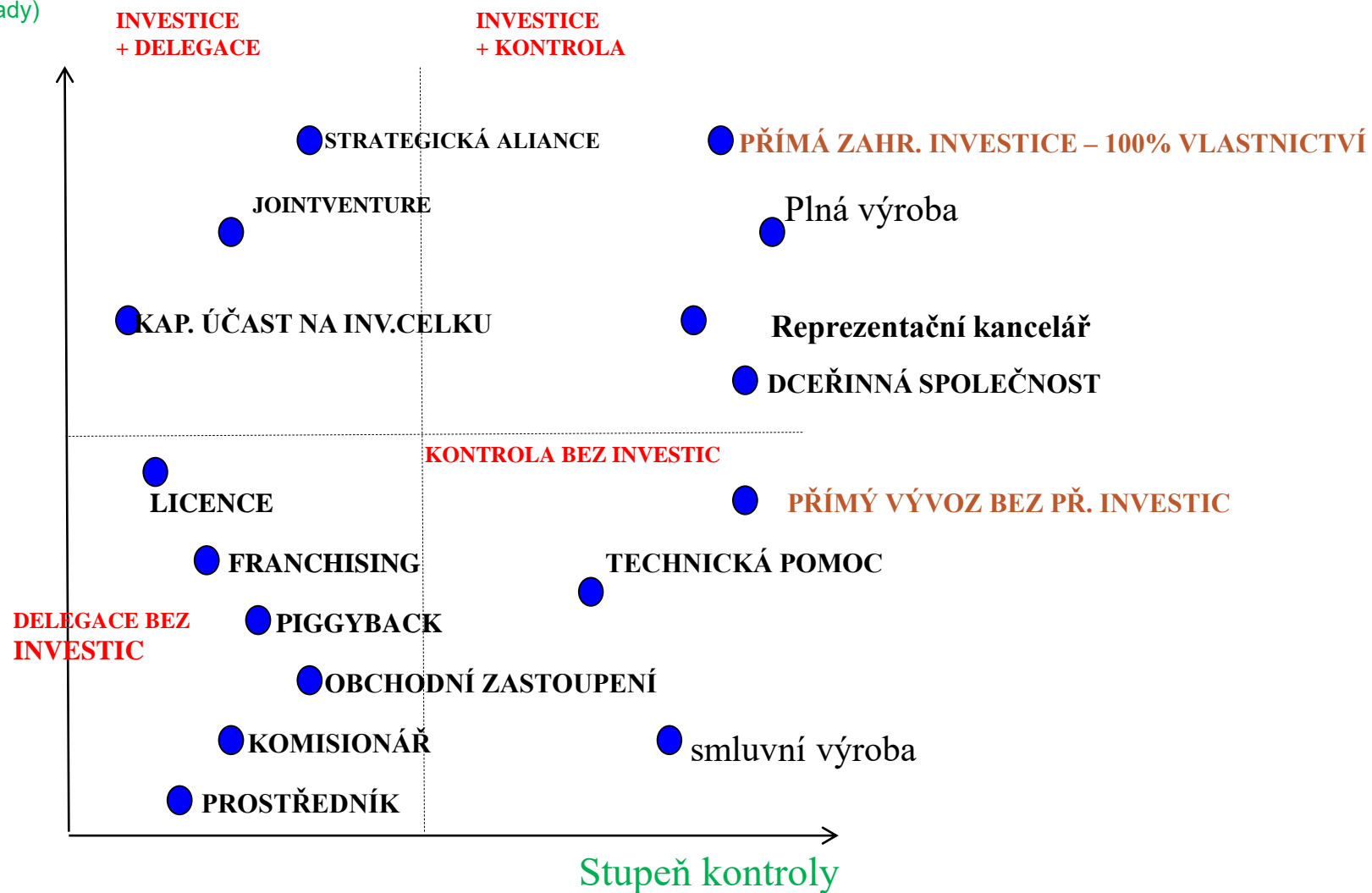
(Odlišná marketingová strategie, legislativní předpisy, technické předpisy...)

Řešení:

- ❖ Stejná cena pro všechny země
- ❖ Rozdíl v ceně na úrovni nákladů na dopravu



Stupeň  
Zapojení  
(náklady)



# Zahraniční manažer a pracovník

**Pokud podnik přesouvá své aktivity nebo exportuje**, je velký předpoklad, že firma bude muset vyslat do zahraničí vlastní zaměstnance.

## **Nutno zvážit a zohlednit:**

- Důvody k vyslání do zahraničí - proč
- Požadované vlastnosti – motivace, flexibilita, jazyk
- Výběr vhodného pracovníka – interní / externí
- Délka trvání zahraničního pobytu – max. 3 roky
- Ochota jít do zahraničí – zajistit rodinu
- Specifika smlouvy – při návratu zajistit odpovídající pozici

# Obchodní metody

---

## Přímá obchodní metoda

- ❑ Přímou obchodní metodu neboli takzvanou „**krátkou cestu na trhu**“ se rozumí přímý vztah mezi **výrobce a spotřebitelem**. Aplikované na **B2B trhu**.
- ❑ Přímý obchodní vztah je vztah, ve kterém není zapojen **zprostředkovatel**.
- ❑ U určitých druhů obchodu, nelze zvolit jiný než **přímý prodej konzumentům**. Jedná se o **zakázky veřejné soutěže** – tendry, kam se potenciální uchazeči musí přihlásit za určitých podmínek a je velmi běžné, že jsou zprostředkovatelské firmy vyloučeny nebo je jejich role omezena pouze na konzultanty.
- ❑ obchodování se zeměmi, které mají **monopol v prodeji některých komodit**
- ❑ U zboží, které je prodáváno do oblasti, kde je již dobře zavedeno a **trh tak nemusí být zpracován prostředníky nebo zástupci**.

# Obchodní metody

---

## Nepřímá obchodní metoda

- ❑ Nepřímá obchodní metoda je charakteristická existencí **vyššího počtu uzavřených kupních smluv** a využitím více obchodních mezičlánků: **vývozce – zástupce – dovozce – distributor – velkoobchod – maloobchod**.
- ❑ Při prodeji zboží a služeb se používají „**třetí osoby**“, to jsou **zástupci, nezávislí prostředníci, vlastní zahraniční distributorská nebo zastupitelská síť nebo zahraniční obchodní dovozní firmy**.
- ❑ Do nepřímé obchodní metody patří rovněž **výhradní prodej, výhradní odběr zboží, přednostní prodej a přednostní nákup zboží**.
- ❑ Nepřímá metoda se používá u zboží, které se dále distribuuje do maloobchodní sítě, a u výrobků, které vyžadují **servis a náhradní díly** (SVATOŠ, 2009).

# Osobní prodej

---

**Definice:** Osobní prodej je způsob prodeje, při kterém se jedna osoba, která je prodejcem, snaží přesvědčit druhou osobu zákazníka o koupi produktu. Jedná se o prodejní metodu, při které prodejce využívá své **dovednosti a schopnosti** ve snaze uskutečnit prodej.

**Definice:** Osobní prodej je **personální forma komunikace**, kde se osobním kontaktem vytváří přímá zpětná vazba a zároveň flexibilita získávání informací.

Osobní prodej provádí **Obchodník, obchodní zástupce** (Agents, Sales consultants, Sales Representatives, Account Executives, Sales Engineers, District Managers, Marketing Representatives, Account Development Representatives)

Do **náplně práce prodejce** patří především: získávání objednávek od zákazníků, navazování kontaktů, poradenství, instruktáž, prezentace výrobků. Nezbytnou součástí při osobním prodeji je sběr informací o možnostech odbytu, o konkurenci, o vlastní činnosti prodeje.

# Osobní prodej jako součást komunikačního mixu

---

## Úkoly Osobního prodeje:

- komunikovat tváří v tvář,
- budování dlouhodobých vztahů s určitými klíčovými klienty,
- cílení na klíčové potenciální zákazníky.

## Hlavní úkoly prodejce:

- vyhledávání a posuzování,
- příprava na navázání kontaktu,
- navázání kontaktu,
- diagnostika,
- prezentace a demonstrace (ovlivňování)
- zvládnutí námitek,
- uzavření obchodu,
- péče po uskutečnění prodeje,
- poradenství,
- sledování trhu a konkurence,
- tvorba image

# Aplikace osobního prodeje

---

Osobní prodej je nejvíce využíván při prodeji složitých technologických zařízení a technického příslušenství, které vyžaduje odborné znalosti – **B2B**.

Využívá se hlavně na úrovni **výroby, velkoobchodu a maloobchodu**. Tyto úkoly vyžadují stanovit určitý proces:

- stanovení výše rozpočtu,
- určení cílových trhů,
- určení počtu obchodního personálu,
- výběr a určení doby návštěv,
- jejich četnost podle zákazníků a oblastí.

Vyžaduje se osobní servis, poradenství, pohodlí, společenská atmosféra.

# Typy obchodních zástupců

---

Práce prodejců se liší podle podílů tvůrčí aktivity v procesu prodeje:

- **Doručovatel:** Dopravuje zboží k zákazníkovi. Objednávky jsou přijímány předem administrativou v kanceláři.
- **Příjemce objednávek:** Pracuje v prodejním oddělení, získává objednávky, které samy přijdou. Někdy pracuje ve firemní prodejně. Může nabízet další položky.
- **Tvůrce vztahů:** Jeho úkolem je systematicky budovat dlouhodobý vztah pomocí informací o obchodní nabídce, o nových výrobcích a jejich vlastnostech a o prodejních akcích. Na B2B trzích může trvat získání objednávky dlouhý čas.
- **Prodejní technik:** Zajišťuje prodej s vysokým podílem odborných znalostí, zvládnout musí i komunikační a prodejní dovednosti. Provádí demonstraci zboží, odpovídá na technické dotazy.
- **Tvůrce poptávky:** Nejobtížnější způsob prodeje, zaměřený na nové výrobky a nehmotné produkty - služby. Jsou zatíženy vysokou nákupní nejistotou. Jde o vysoce odbornou činnost. (Mc Muray)



# Osobní prodej

---

Nutné hodnotit **efektivnost** osobního prodeje:

- Zprávy o prodeji
- Prostřednictvím zpětné vazby od zákazníků
- Počet reklamací
- Opakovaní nákupů
- Navázání nebo přerušování obchodních vztahů

**Nevýhodou osobního prodeje:** nákladovost. Jedná se o zpravidla o nejdražší komunikační nástroj v rámci komunikačního mixu v přepočtu na počet oslovených.

**Výhodou osobního prodeje:** efektivnost v budování vztahu a předvedení vysvětlení nabídky:

- živý a vzájemný osobní kontakt mezi dvěma nebo více osobami,
- kultivují se všechny druhy vztahů počínaje prostým prodejem až po hluboké přátelské vztahy,
- příležitost naslouchat kupujícímu a určitá povinnost kupujícího vyslechnout sdělení prodávajícího,
- bezprostřední reakce na aktivity druhé strany.

Děkuji za pozornost