

## **Vstup firmy na zahraniční trh – distribuční politika**

### **1. Charakteristika firmy**

Firma Glass působí na českém trhu již sedmnáct let a zabývá se průmyslovou výrobou izolačního dvojskla a trojskla. Jedná se o malý podnik se sídlem ve Hrádku nad Nisou. V současné době prosperuje a má stabilní místo na českém trhu. Dokáže vyrábět velkoformátová skla a tím si získává významné zakázky doma i v zahraničí, na které často její konkurenti technologicky nedosáhnou. Její vize do budoucnosti je rozšířit své obchodní styky v zahraničí.

### **Produktové portfolio**

Hlavním produktem výroby je izolační sklo vhodné k zasklení do dveřního či okenního rámu, nebo k prostému zasklení na stavbě či jinému upevnění. Vyznačuje se svou izolační schopností. Takové sklo, které se skládá nejméně ze dvou tabulí plochého skla, mezi nimiž je vrstva izolačního plynu, je nazýváno dvojsklem. Dalšími produkty, které firma umí zpracovat, jsou skleněné komponenty na stavby například skleněné zábradlí, nebo interiérové doplňky jako např. bytová příčka. Tam se ovšem nejedná o izolační sklo, protože nesplňuje izolační funkci. Podrobněji bude toto portfolio zpracováno nástrojem produkt v analýze marketingového mixu.

Dále byl zhodnocen současný stav firmy Glass, vnitřní analýzou podniku a následnou analýzou marketingového mixu, výsledky byly shrnuty formou SWOT analýzy s přihlédnutím k jednotlivým silám faktorů. Podle zjištění, se jedná o stabilní firmu s dobrým jménem na trhu. Mezi silné stránky firmy patří kvalita, přiměřená cena a flexibilní přístup k zákazníkovi. Nedostatkem je jazyková bariéra, zastaralá zařízení a vysoká zadluženost kapitálu, jež brzdí investice.

### **Volba země**

Na základě požadavku firmy Glass je zvolenou zemí Německo. Firma si jej vybrala díky geografické blízkosti a hospodářské vyspělosti. Dále k této volbě přispěl totožný původ bývalé mateřské společnosti firmy Glass a z ní pramenící blízkost k tomuto prostředí. Firma se navíc domnívá, že vstupem do příhraničního regionu by mohla přispět k propojení společného hospodářského prostoru, který v současné době nabízí nové příležitosti spolupráce.

### **2. Strategická část**

Na základě výsledků z výše vypracované situační analýzy a jejího shrnutí formou SWOT analýzy lze vytvořit návrh konkurenční strategie vhodné pro firmu Glass, který je zaměřen na odstranění jejích slabých stránek i případných hrozeb. Na druhou stranu přináší opatření pro podporu silných stránek a příležitostí.

### **Cíle firmy Glass**

Hlavním důvodem vstupu firmy Glass na atraktivní zahraniční trh je využití blízkosti příhraničního regionu. Světová krize v roce 2008 ukázala, že i stabilní firma může mít problémy s odbytem, ráda by proto diverzifikovala riziko poklesu produkce. Německo si vybrala z důvodu geografické blízkosti, hospodářské stability a díky svým dlouholetým zkušenostem s tímto trhem. Do roku 2010 byla totiž dceřinou společností německé firmy Wolf&Meier v Langgöns. Tento záměr podporuje několik okolností. Zvyšuje se evropská integrace, v současné době zahraničnímu obchodu nebrání žádné překážky, cesta na německý trh je volná. V poslední době si dva němečtí zákazníci firmu sami vyhledali. Závod je

přesvědčen o dobré kvalitě svých výrobků a konkurenčních cenách díky nižším výrobním nákladům.

Konkrétním záměrem je proniknout do pohraniční oblasti v maximální vzdálenosti do cca 50km a v ní oslovit potenciální odběratele. Hlavní zaměření by se mělo týkat truhlářů a výrobců oken. Partner by měl být zkušený ve svém oboru a specializovat se na výrobu oken. Cílem je zajistit vhodné kontakty, aby firma mohla posléze zvýšit povědomí o svém podniku v pohraničí a začít tak budovat síť zahraničních odběratelů

### **Návrh mezinárodní marketingové strategie**

V současné době firma Glass realizuje strategii následovníka (*follower strategy*). Jedná se o malou firmu, která nemá vlastní vývoj ani výzkum, veškeré know-how proto získává od velkých firem na trhu. Ve svém oboru je úspěšná a má stabilní místo na trhu. Ráda by si udržela svůj podíl a získala stále odběratele. Nabízí kvalitní výrobky za přiměřenou cenu.

Základní motivací každé firmy, jež chce vstoupit na mezinárodní trh, je ekonomický růst. Firma Glass se zaměřuje na **strategii intenzivního růstu**. Rozvojem nosných aktivit a aktivním přístupem k marketingu by mohla dosáhnout zvýšení objemu prodeje a posílit tak svojí pozici na trhu.

### **Návrh metody vstupu na zahraniční trh**

Nejvhodnější formou vstupu na zahraniční trh pro firmu Glass je přímý vývoz. Výrobky by měly být vyráběny v domácím prostředí a poté vyváženy. Jako vhodná forma vývozu byl zvolen přímý export bez přímých investic, nejčastěji je používán **tradiční export**. Závod by se měl zaměřit na aktivní přístup k zahraničnímu vývozu aktivním marketingem a vyhledávat si sám zákazníky v pohraničí. To by mělo probíhat prostřednictvím vlastních firemních obchodníků vyslaných do terénu. Tento způsob vstupu byl zvolen díky nízkým nákladům při jeho realizaci. Vyžaduje však pečlivou přípravu pracovníků kvůli kulturním odlišnostem. Výhodou je, že je na něj firma zvyklá, nevýhodou je cizí prostředí a jazyková bariéra. Důvodem volby přímého vývozu je také komplikovaná manipulace s výrobky a doprovodné služby.

### **Návrh v oblasti distribuce**

Ze tří fází internacionalizace je pro firmu vzhledem k její velikosti zvolen pouze první stupeň internacionalizace, a tím je **přímý vývoz**. Ze čtyř způsobů distribuce lze doporučit pouze jednoduchý kanál charakteristický pro průmyslové zboží, což je výrobce-odběratel. Do distribuce tedy nevstupují žádné obchodní mezičlánky. Tento kanál byl zvolen z důvodu vyšších zisků. Vzhledem k tomu, že firma je schopná si dopravu zajistit sama a vyhledat si obchodní partnery, není potřeba zapojovat další mezičlánky. Izolační sklo je navíc polotovar, který není určen k samostatnému prodeji, vždy potřebuje odběratele. K výrobku se vážou doprovodné služby, které jsou nepřenositelné na mezičlánky.

Firma byla zvyklá rozvážet zboží pouze v tuzemsku. Nově byl zakoupen malý nákladní automobil do 3,5 tun. V možnostech dopravy tedy již došlo ke zlepšení, toto opatření stávající zákazníci vítají.

Firma se řídí mezinárodními distribučními pravidly INCOTERMS®, uplatňuje odběr ze závodu EXW a doručení do místa určení DAP.

### **Závěr**

Cílem firmy GLASS bylo posoudit možnost vstupu na nový trh s vymezením cílového segmentu a navrhnout vhodnou strategii pro vstup. Smyslem bylo zajistit podniku konkurenční výhodu před ostatními společnostmi v regionu a přiblížit mu zahraniční prostředí, aby mohl na trhu lépe obstát.

K posouzení možnosti vstupu bylo zapotřebí vymezení cílového segmentu, zpracování situační analýzy týkající se celkového prostředí. Bylo nutné rozpoznat, jaké síly působí a jak ovlivňují společnost ve vzdálenějším makroprostředí i blízkém mikroprostředí včetně zhodnocení vnitřních zdrojů firmy.

Pro vypracování studie byly použity analytické metody situační analýzy, jimiž jsou PEST a Porterův model pěti sil. Výsledky uvedených analýz byly shrnuty pomocí techniky ETOP a na základě vyhodnocení podle Portera. Zmíněné rozbory ukázaly, že Německo je atraktivní a stabilní zemí s otevřeným trhem. Na druhou stranu byla zjištěna vysoká míra konkurence na trhu izolačního skla.

Na základě poznatků získaných ze situační analýzy byla doporučena mezinárodní marketingová strategie v podobě intenzivního růstu. Metodou vstupu na zahraniční trh byl navržen tradiční export. Služby týkající se distribuce by se měly zachovat. Nejvíce podnětů ke zlepšení bylo navrženo v oblasti komunikace. Byl popsán specifický přístup k německému klientovi, navrženy nástroje pro podporu prodeje v podobě firemních letáků, aktivního rozesílání vzorků a aktivní účasti na veletrzích. Webová prezentace byla vyhodnocena jako nedostatečná, podle návrhů, by zlepšení měla nastat v aktuálnosti stránek, v informacích o produktovém portfoliu, referenčních stavbách a dohledatelnosti na vyhledávacích serverech. V oblasti reklamy bylo navrženo použít regionálního německého tisku, či rozhlasu. V neposlední řadě byl vypracován návrh v oblasti public relations.

Otázky:

Jaké distribuční strategie firma GLASS používá a jaké byste doporučil?

Navrhněte zlepšení v oblasti distribuční politiky.

Jaké dodací podmínky lze navrhnout pro zlepšení distribuční politiky?