

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH
BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Studijní program: B6208 Ekonomika a Management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Bakalářská práce

Možnosti vstupu firem na zahraniční trhy

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Lucie Tichá, Ph.D.

Autor: Václav Soukup

2011

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Václav SOUKUP**
Osobní číslo: **E08146**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Možnosti vstupu firem na zahraniční trhy**
Zadávající katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Analýza možností vstupu firem na zahraniční trhy ve vybraném odvětví. Analýza vybraného odvětví z pohledu zahraničního obchodu.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury a sběr sekundárních informací
2. Analýza vybraného odvětví.
3. Vyhodnocení získaných údajů
4. Návrhy a opatření

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární rešerše. 3. Cíle a metodika práce. 4. Vlastní šetření. 5. Zhodnocení. 6. Doporučení. 7. Závěr. 8. Seznam literatury.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

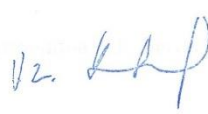
Seznam odborné literatury:

- Machková, H.** *Mezinárodní marketing. Druhé, rozšířené a přepracované vydání.* Praha: Grada Publishing, 2006.
Machková, H., Černošková, E., Sato, A. *Mezinárodní obchodní operace.* Praha: Grada Publishing, 2003.
Svatoš, M. *Zahraniční obchod: teorie a praxe.* Praha: Grada Publishing, 2009.
Tichá, L. *Vnější obchodní vztahy ČR.* České Budějovice: EF JU, 2007.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lucie Tichá, Ph.D.**
Katedra obchodu a cestovního ruchu


Datum zadání bakalářské práce: **15. února 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **16. dubna 2011**


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc., prof.h.c.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (20)
370 05 České Budějovice


Ing. Kamil Pícha, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 8. března 2010

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Možnosti vstupu na zahraniční trhy vypracoval samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu požité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 sb. v plném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly, v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 sb., zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 19. dubna 2011

Václav Soukup

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucí bakalářské práce Ing. Lucii Tiché, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, připomínky a také za její ochotu a čas věnovaný konzultacím.

Václav Soukup

Osnova:	strana
1. Úvod	1
2. Literární rešerše	3
2.1. Význam mezinárodního obchodu	3
2.1.1. Export	3
2.1.1.1. Nepřímý export	4
2.1.1.2. Přímý export	4
2.1.2. Import	5
2.1.3. Podpora exportu	5
2.2. Formy vstupu podniků na zahraniční trhy	7
2.2.1. Vývozní a dovozní operace	7
2.2.2. Formy přítomnosti podniku na zahraničním trhu nenáročné na kapitál	12
2.2.3. Kapitálové vstupy podniku na zahraniční trh	15
2.3. Modely chování firem na zahraničních trzích	17
2.3.1. Etnocentrická strategie	17
2.3.2. Polycentrická strategie	18
2.3.3. Geocentrická strategie	19
2.3.4. Synergická strategie	19
3. Cíle a metodika	21
3.1. Cíle	21
3.2. Pracovní hypotézy	21
3.3. Metodika práce	22
4. Vlastní práce	23
4.1. Formy vstupu pivovarů na zahraniční trhy	23
4.1.1. Proces realizace vstupu podniku do zahraničí	26
4.2. Zjišťování konkrétních forem vstupu na zahraniční trhy	30
4.2.1. Vstup Budějovického měšťanského pivovaru na zahraniční trhy	30
4.2.2. Vstup Budějovického Budvaru na zahraniční trhy	32
4.2.3. Vstup Plzeňského Prazdroje na zahraniční trhy	33
4.2.4. Vstup pivovaru Radegast na zahraniční trhy	34
4.2.5. Vstup společnosti Staropramen na zahraniční trhy	35
4.2.6. Vstup společnosti Heineken ČR na zahraniční trhy	36
4.2.7. Vstup knížecího pivovaru Lobkowize na zahraniční trhy	37

4.2.8. Srovnání jednotlivých pivovarů z hlediska způsobu expanze	38
4.3. Modely chování firem na zahraničních trzích	40
4.3.1. Analýza zahraničních trhů	41
4.3.2. Využití konkrétních modelů chování firmy v zahraničí	42
5. Zhodnocení	45
6. Doporučení	46
7. Závěr	47
8. Seznam použité literatury	48

1. Úvod

Problematika úspěšného růstu podniku v jakémkoli odvětví závisí na mnoha různých faktorech. Záleží především na tržním, podnikatelském a konkurenčním prostředí. Pro většinu podniků působících v České republice se v průběhu posledních dvaceti let naskytlo mnoho příležitostí pro růst směrem do zahraničí a tím možnost nalézt tak nové odbytiště pro své produkty. Česká republika se neřadí mezi nejvýznamnější činitele světové ekonomiky, ale díky své výhodné geografické poloze dokázala i naše malá země ve Střední Evropě navázat kontakty se zahraničními trhy. Dnes se česká ekonomika, díky vývoji po roce 1989, dostala na vysokou úroveň závislosti na zahraničním obchodu, a to zejména po vstupu do Evropské unie, kde velká část HDP ČR závisí na výši obchodu na zahraničních trzích.

Při rozhodnutí podniku expandovat se svými produkty na cizí trhy, čelí firma důležitému rozhodnutí, jak nejvýhodněji pro podnik provést expanzi. Podniky nejprve stanoví nároky, kde se definuje očekávání z plánované expanze, a dále pak zhodnocuje svou kapitálovou vybavenost a celkové možnosti. Jelikož na volbě správné formy pro vstup na zahraniční trhy závisí existenční situace podniku, představuje volba formy vysoké riziko. V oblasti pivovarnictví se obvykle nevyužívají všechny známé formy vstupu podniku na zahraniční trhy, ale používá se nejčastěji forma zprostředkovatelů obchodu, výhradních distributorů, piggybacku, a kapitálovému proniknutí na zahraniční trhy prostřednictvím dceřiných společností.

V České republice existují produkty českých podniků, které díky své jedinečnosti a unikátnosti šíří pozitivní povědomí o ČR a to zejména u turistů. Mezi specifické výrobky vyrobené v ČR lze zařadit broušené křišťálové sklo ze skláren s dlouhodobou tradicí, český granát ve šperku a české pivo, které symbolizuje celou Českou republiku a je známé ve všech kontinentech světa. Bohužel v posledních letech veškerá zmíněná odvětví procházejí těžkým obdobím a některé podniky dokonce čelí existenčním problémům. Hlavní příčinou vzniklé situace je značně konkurenční prostředí, kdy většina trhů je přeplněna podstatně levnějšími, ale značně nekvalitními produkty z Asie. Tuzemští výrobci nemohou svými cenami konkurovat a dlouhodobě klesá poptávka po těchto produktech.

Jedním z největších specifík je pro Českou republiku zlatavý mok, který se v této oblasti vyrábí již více než 1000 let a je známý jako pivo. Tento produkt je díky své jedinečnosti chutí oblíbený u svých konzumentů po celém světě a představuje značný potenciál z hlediska pronikání na zahraniční trhy. Český národ se řadí mezi největší konzumenty piva na světě, ale i zde obdobně jako u nejvyspělejších států světa poptávka po tomto nápoji značně klesá. Silnou měrou této situaci přispěla i světová hospodářská krize, která započala v roce 2008, kdy se změnila struktura výdajů spotřebitelů a výrazně klesla návštěvnost restauračních zařízení.

2. Literární rešerše

2.1. Mezinárodního obchod

Dle autora, Miroslava Svatoše (2009), je symbolem nejvyspělejších států světa, účastnit se obchodování na mezinárodní úrovni. Nejdůležitější činností je v dané problematice navazování kontaktů se zahraničními oblastmi. Nejvýznamnější součástí vnějších ekonomických vztahů je zahraniční obchod, který je konkrétní realizací obchodu se zahraničními oblastmi. Proces obchodování se zahraničními oblastmi je nejvíce využíván ve vývozních operacích, při kterých se obvykle a v největší míře vyvází či dováží zejména spotřební zboží, potraviny a suroviny.

Pojmem mezinárodní obchod se rozumí, soubor veškerých vnějších obchodních aktivit daného státu. Jedná se proces navazování mezinárodních vztahů, ze kterých mohou následně vznikat krátkodobé či dlouhodobé ekonomické spolupráce. Míra vlivu, závislosti zahraničního obchodu na ekonomickou situaci daného státu, je v jednotlivých zemích různá. Tuto závislost lze jednoduše jako, že míra závislosti ekonomiky státu závisí na vnějších obchodních činnostech tím, čím má země více obyvatel a čím je geograficky větší (Štrach, 2009).

2.1.1. Export

Exportem se rozumí nejjednodušší možnost, jak vstoupit na zahraniční trhy. Z pohledu společnosti mohou nastávat případy, kdy společnost nepravidelně pasivně vyvází své přebytky do zahraničí, či se aktivně snaží proniknout na cizí trh. V obou zmíněných případech produkuje veškerou svou produkci v domovské zemi. Výrobce může, avšak nemusí, zboží určené na exportní trh upravovat. Export lze rozdělit na přímý export a nepřímý export (Kotler a kol., 2007).

Jako nejjednodušší možností, jak obchodovat se zahraničními trhy bez nutnosti velkého množství investic či vzdání se nároku na budoucí zahraniční přímou investici, je export. Je tedy nejjednodušší a nejčastěji používaná forma vstupu podniku na zahraniční trhy. Vývoz lze dále dělit na nepřímý, který je prováděn pomocí domácích zprostředkovatelů, nebo přímý, jež je nákladnější a podnik si sám musí založit dceřinou společnost a osobně zařizovat veškeré věci týkající se exportu (Štrach, 2009).

2.1.1.1. Nepřímý export

Společnosti nejčastěji začínají nepřímým exportem prostřednictvím mezinárodních nezávislých marketingových zprostředkovatelů. Tento druh exportu je obvyklý z důvodu nenáročnosti na investice, jelikož firma nemusí nutně mít zahraniční prodejce ani kontakty. Častěji se používá i z důvodu, že je poměrně nízká rizikovost. Mezinárodní marketingoví zprostředkovatelé, kterými jsou domácí exportéři, vývozní zástupci, partnerské organizace, vládní vývozní agentury či specializované vývozní organizace, přinášejí do vzájemné interakce zkušenosti a know-how, tudíž se producent vyvaruje velkému množství chyb (Kotler a kol., 2007).

Nepřímý vývoz je případ, kdy se společnost zapojuje do obchodu se zahraničím pomocí jiných nezávislých tuzemských firem, které se stávají prostředníky mezi vývozcem a zahraničním zákazníkem. Pro výrobce zboží nastává situace, kdy na zahraniční trhy vstupují nepřímo pomocí zprostředkovatelů, sami tedy neuskutečňují žádnou zahraniční operaci. Při uskutečnění tohoto vzájemného vztahu jsou obvykle zprostředkovatelé specializovaní exportéři s mnoha zkušenostmi nebo exportně provizní zástupci, exportní společenství, exportní makléři či také zahraniční nákupní společnosti. Hlavní výhody nepřímého exportu jsou nízké kapitálové nároky, jednoduchý vstup na zahraniční trhy, nízké riziko a nenutnost navazování vztahů se zahraničními subjekty (Štrach, 2009).

2.1.1.2. Přímý export

Společnosti se mohou kromě nepřímého exportu rozhodnout i pro přímý export, který spočívá ve vlastním řízení a organizování exportu. Tato činnost s sebou nese vyšší rizika, ale oproti předešlému případu se vyznačuje markantnější potencionální návratností. Přímý export lze realizovat různými způsoby, například může zřídit domácí exportní oddělení, které je začleněné do organizačních struktur společnosti, či založit společnost přímo ve státě realizující export (Kotler a kol., 2007).

Rozhodne-li se společnost pro přímou formu exportu, vytváří přímý kontakt s konkrétní zahraniční zemí a díky tomu na rozdíl od předešlého případu odpadá zprostředkovatelský mezičlánek. Organizace vytváří a využívá distribuční cesty, kterými se rozumí exportní oddělení, zahraniční zastoupení, pobočka v zahraničí či obchodní zástupce přímo vyslaný do zahraničí na vyřízení jednání. Hlavní výhodou je relativně větší potenciál

návratnosti vložených investic, přímý kontakt a v neposlední řadě kontrola a dohled nad výrobky, distribucí, cenami a možnostmi realizace vlastní marketingové strategie (Štrach, 2009).

2.1.2. Import

Importem se rozumí činnost, kdy na tuzemský trh dovážejí zahraniční subjekty svou produkci. Jedná se o proces, kdy zahraniční podnik vytváří přebytky a snaží se je nabízet zahraničním spotřebitelům. Ve srovnání s vývozními aktivitami, nepůsobí import zcela pozitivně. Pozitivní je pouze v případě, když se dováží produkty, které jsou na tuzemském trhu potřeba a tuzemští výrobci nemají potenciál uspokojit poptávku. Opakem je, když místní producenti mají vlastní produkce dostatek a příchod zahraniční konkurence jejich odbytu ztíží (Kotler a kol. 2007).

Činností nazývanou import je, dle Štracha (2009), aktivita zahraničních subjektů, zejména výrobců a obchodníků, dovážet svou produkci na tuzemský trh. Tato činnost je opakem vývozu. Z pohledu mezinárodních operací záleží na směru toku zboží, jestliže podnik působící na tuzemském trhu svou produkci vyváží, jedná se o export a z pohledu dovážené země se jedná o import.

2.1.3. Podpora exportu

Obdobně jako v mnohých vyspělých státech existuje i v České republice dosti široká nabídka služeb různých institucí a státu na podporu exportu. Nabídka obsahuje zejména poradenství, ale můžeme zde nalézt i možnost vzdělávání, informačních služeb, zajištění účasti na státem sponzorovaných veletrzích a výstavách, zvýhodněné financování či pojištění různých rizik.

Politika pro podporu exportu i podpora podnikání a také problematika investic spadají do pravomoci Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky. Zmíněné ministerstvo je zřizovatelem dvou nejvýznamnějších organizací, které poskytují řadu služeb českým podnikatelským subjektům. Kromě uvedeného ministerstva je u nás aktivně začleněno i Ministerstvo zahraničních věcí, jež zajišťuje oblast ekonomické diplomacie, obě tyto

ministerstva realizují prostřednictvím zastupitelských orgánů České republiky v zahraničí, ale i generálních konzulátů s obchodně- ekonomickými úseky a také s Českými centry podporu prodeje (Sato a kol., 2010).

Proexportní strategie se zaměřuje a klade velký důraz na zlepšení služeb státu pro tuzemské exportéry. Strategickými cíli podpory exportu je zajištění více příležitostí pro podnikatele, poskytování profesionální podpory, zvýšení kapacity pro export a rozšiřování kvality služeb. V této problematice jsou zpracovány exportní teritoriální priority, kde se jedná o vymezení upřednostněných oblastí z důvodu ekonomických a politických. Mezi nejdůležitější patří hlavně státy EU. V proexportní politice ČR na období 2006-2010 bylo uvedeno ještě 19 dalších prioritních území. Dále v návaznosti na strategii byla zřízena Zelená linka pro export, kde je poskytována zdarma informační služba pro všechny vývozce. Ministerstvo průmyslu a obchodu obstarává podporu při účasti na výstavách a veletrzích v zahraničí (Kalínská a kol., 2010).

2.2. Formy vstupu podniků na zahraniční trhy

Prostřednictvím narůstající liberalizace mezinárodního podnikatelského prostředí si často mnohé podniky volí stále větší a širší spektrum forem podnikání na mezinárodních trzích. Malé a střední podniky z důvodu ekonomického hlediska pronikají za hranice prostřednictvím zejména dovozních a vývozních operací, avšak velké společnosti kombinují celou řadu forem a to v závislosti na zvolenou strategii právě pro danou oblast. České společnosti mohou využít v oblasti rozvoje mezinárodních aktivit nabídku služeb různých institucí, které se na tuto problematiku speciálně zaměřují (Machková a kol., 2010).

2.2.1. Vývozní a dovozní operace

Nejjednodušší formou vstupu na zahraniční trhy, kterou začínají často rozvíjet své mezinárodní aktivity české společnosti, jsou tradiční vývozní a dovozní operace. Vývozce musí přizpůsobit svou vývozní strategii zvláštnostem a vyspělostí trhu, na kterém hodlá realizovat své výrobky. Volba strategie záleží na celé řadě faktorů, jakými jsou zejména obchodně-politické podmínky, ekonomické a právní prostředí, výběr obchodního partnera, charakter výrobku či efektivnost. Při vývozu mohou firmy využít řadu distribučních cest a spolupracovat s různými zahraničními subjekty (Machková a kol., 2010).

Prostřednické vztahy

V mezinárodním obchodu se můžeme často setkat s celou řadou prostředníků, tj. subjektů, které obchodují pod vlastním jménem, na vlastní účet a riziko. Prostředníci nabízejí zakoupené zboží dalším odběratelům či konečným spotřebitelům. Jejich profitem je rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou, tzn. cenová marže. Využití služeb prostředníka může být výhodné pro malé a střední podniky, pro které je vývoz či dovoz méně důležitou záležitostí a zřízení vlastního specializovaného oddělení by bylo příliš nákladné, případně pro podniky, které se zaměřují na výrobu a ponechávají obchodní činnost specializovaným obchodním firmám, například akciovým společnostem pro zahraniční obchod, popřípadě působícím obchodním řetězcům, pro které vyrábějí výrobky, jež jsou na zahraničních trzích prodávány pod privátními značkami (Machková a kol., 2010).

Celá řada obchodníků působí v mezinárodním obchodě jako prostředníci obchodující pod vlastním jménem, na vlastní účet i odpovědnost. Rozdíl mezi prodejní a nákupní cenou je prostředníková odměna. Výhodou této metody jsou nižší náklady oběhu a eliminace rizik

plynoucích z mezinárodního obchodu. Umožňuje též pronikat na trhy, na které by bylo nákladné vstoupit přímo. Vyskytuje se zde i nevýhoda bezprostředního kontaktu se zákazníkem, nad cenami (Pražská a kol., 2002).

Smlouvy o výhradním prodeji

V určitých případech může podnik vstoupit na zahraniční trh prostřednictvím uzavření smlouvy o výhradním prodeji, která je v praxi mezinárodního obchodu často označována jako smlouva o výhradní distribuci. Smlouvou o výhradním prodeji se dodavatel písemně zavazuje, že zboží určené ve smlouvě nebude v určité oblasti dodávat jiné osobě než odběrateli, tj. výhradnímu prodejci. Ve smlouvě musí být konkrétně vyhrazena oblast a druh zboží a obchodní zákoník předepisuje pro tuto smlouvu pouze písemnou formu. Jedná se o rámcovou smlouvu. Jednotlivé dodávky se pak realizují na základě jednotlivých, samostatných kupních smluv (Machková a kol., 2010).

Způsob vstupu na zahraniční trh může proběhnout uzavřením smlouvy o výhradním prodeji. Zde se ujednává, že dodavatel nebude poskytovat v určité oblasti zboží jiné osobě než výhradnímu prodejci. Výhodou v případě velké solidní firmy je dobrá distribuce v zavedených distribučních cestách. Výrobce pak může proniknout i na trhy, na kterých neočekává příliš vysoký obrat nebo na trhy dosti vzdálené. Nevýhodou je též ztráta bezprostředního kontaktu se zákazníky a také značná samostatnost výhradního prodejce, který funguje jako prostředník. Ve smlouvě se v některých případech uvádí i cena a také odměna pro prodejce. Zde se může vyskytnout problém v legislativních normách některých zemí, kde je dohoda o cenách ve smlouvě o výhradním prodeji zakázána (Pražská a kol., 2002).

Obchodní zastoupení

Podstatou zastupitelské činnosti je vyvíjení různých aktivit, které vedou k uzavírání různých typů smluv. Jedná se zejména o zajištění příležitosti k uzavření smlouvy a dále také o dojednávání a uzavírání obchodů jménem zastoupeného a na jeho účet. V klasickém pojetí mezinárodního obchodu není zástupce vůči zastoupenému v podřízeném postavení a není také v zaměstnaneckém pracovně-právním vztahu. „Zákony různých zemí světa vykazují v otázce právního statutu obchodních zástupců značné rozdíly a v mnoha případech obsahují zvlášť podrobná a konkrétní ustanovení, kterými se vztahy mezi zastoupeným a zástupcem řídí.“ Proto je nutno věnovat přípravě smluvního zajištění zastupitelských vztahů velkou pozornost.

Předmětem smlouvy o zprostředkování je pouze jednorázové zprostředkování. Smlouvou o zprostředkování se zprostředkovatel zavazuje, že bude vyvíjet aktivity směřující k tomu, aby zájemce měl příležitost uzavřít určitou smlouvu s třetí osobou, a zájemce se zavazuje zaplatit zprostředkovateli peněžní či jinou úplatu (Machková a kol., 2010).

Obchodní zastoupení jsou aktivity vedoucí k uzavírání smluv, a to prostřednictvím zástupců, kteří neuzavírají kupní smlouvy sami, nýbrž zajišťují příležitosti k uzavření těchto smluv. V mezinárodním obchodu se setkáváme s množstvím subjektů působících na zastupitelské bázi. Rozlišují se zde dva typy smluv, a to smlouva o zprostředkování nebo smlouva o obchodním zastoupení.

Předmětem smlouvy o zprostředkování je zprostředkování pouze jedné aktivity a používá se nejčastěji v oblasti obchodování se službami, na burzách. Na úspěch na zahraničním trhu se často podepisuje kvalita a zastupitelské sítě, které rozhodují o úspěchu či neúspěchu (Pražská a kol., 2002).

Smlouva mandátní

V mandátní smlouvě se mandatář zavazuje, že pro mandanta na jeho účet zařídí za úplatu určitou obchodní záležitost uskutečněním právních úkonů jménem mandanta, nebo uskutečněním jiné činnosti a mandant se zavazuje zaplatit mu za to peněžní či jinou úplatu. Mandátní smlouva se uzavírá jen mezi podnikateli. Z mandátní smlouvy nevyplývá přímo oprávnění mandatáře konat za mandanta ve vztahu k třetím osobám. Pokud povaha věci vyžaduje zařazení záležitosti uskutečnění právních úkonů jménem mandanta, je mandant povinen vystavit včas mandatáři písemně plnou moc. Ve smlouvě je nutné vymezit konkrétní obchodní záležitosti, které má mandatář zařídít, a to buď uskutečněním určitých právních úkonů, nebo určitou odbornou, praktickou činností. Mandatář je povinen postupovat s odbornou péčí, podle pokynů mandanta a v souladu s jeho zájmy a musí předat mandantovi bez zbytečného odkladu veškeré věci, které za něho při vyřizování záležitosti převzal, a to i tehdy, pokud byly tyto věci zhodnoceny více, než bylo sjednáno ve smlouvě (Machková a kol., 2010).

Komisionářská smlouva

V komisionářské smlouvě se komisionář zavazuje, že zařídí vlastním jménem pro komitenta na jeho účet určitou obchodní záležitost a komitent se zavazuje zaplatit mu peněžní či jinou úplatu. Komisionářská smlouva se od smlouvy mandátní liší zejména tím, že mandatář jedná jménem mandanta a komisionář jedná svým jménem. Zákon neukládá pro komisionářskou smlouvu písemnou formu. Podstatnými náležitostmi jsou konkrétní určení smluvních stran a stanovení předmětu smlouvy. Komisionář smlouvy uzavírá vlastním jménem, ale na účet komitenta. Protože komisionář smlouvu fyzicky uzavírá, je povinen převést na komitenta bez zbytečného odkladu veškerá práva získaná při zařizování dané záležitosti a vydat mu vše, co získal, a komitent je povinen vše převzít. Po zařizení záležitosti a po oznámení konečného výsledku a vyúčtování má komisionář nárok na úplatu, v mezinárodním obchodu často nazýván termínem komise. Zároveň s úplatou je komitent povinen uhradit komisionářovy veškeré náklady, které nutně nebo účelně vynaložil při plnění svého závazku. Může jít zejména o náklady spojené s dopravou a skladováním. Pokud dojde k nejistotám, má se za to, že v úplatě je obsažena i úhrada nákladů (Machková a kol., 2010).

Komisionářská smlouva upravuje vztahy mezi komisionářem a komitentem. Komisionář jednající pod vlastním jménem uzavírá smlouvy ve prospěch komitenta a ten mu zato poskytne úplatu. Hlavní výhodou je možnost kontroly nad cenami z důvodu prodávání za ceny stanovené komitentem. Další výhodou jsou využitelné kontakty komisionáře a též distribučních cest, možnost skladování a goodwillu (Pražská a kol., 2002).

Piggyback

Jedním z nejdůležitějších problémů mezinárodního marketingu je proniknout do zahraničních distribučních cest a nalézt tu nejoptimálnější. Obvykle jsou vývozci nuceni čelit situaci, kdy domácí firmy na zahraničním trhu provádějí určitý lobbing a snaží se ztížit zahraničním konkurentům vstup na vlastní trh. Jednou z možností, jak překonat problémy s distribucí v zahraničí, je piggyback. Vznik této poměrně nové formy obchodování se vyvinul z recese světového obchodu na počátku osmdesátých let dvacátého století, kdy velké firmy ztrácely uplatnění pro své zahraniční distribuční cesty a hledaly nové alternativy pro jejich dynamizaci. Piggyback znamená spolupráci několika firem ze stejného oboru podnikání v oblasti vývozu, při které obvykle velká a známá firma dává k dispozici za peněžní či jinou

úplatu menším firmám své vlastní zahraniční distribuční cesty. V některých zemích jsou tyto formy mezifiremní spolupráce podporovány státem v rámci proexportní politiky. Největší výhodou pro malé firmy je možnost využít jméno a zkušenosti velké firmy, která poskytuje svému partnerovi řadu služeb, například vyřizování objednávek, zajištění celního odbavení, pojištění. Výhodou pro velkou firmu je možnost nabízet svým zákazníkům komplexní výrobní škály a samozřejmě úplata, kterou získává od svých obchodních partnerů (Machková a kol., 2010).

Jedním z nejnovějších vstupů na zahraniční trhy je piggyback. Jedná se zde o problematiku proniknutí do zahraničních distribučních cest a překonávání tak bariéry vytvořené například tuzemskými firmami. V této formě proniknutí se jedná o poskytnutí svých distribučních cest ve prospěch malým firmám podnikajícím ve stejné či podobné oblasti. Velké firmy tak nacházejí efektivnější uplatnění svých distribučních cest a malé firmy tak dostávají příležitost využít navedených a dobře propracovaných distribučních cest (Pražská a kol., 2002).

Přímý vývoz

Rize čisté přímé exporty se často používají při vývozu průmyslových výrobků, výrobních zařízení a investičních celků. Dodávky těchto výrobků jsou velmi náročné a je s nimi spojena nutnost poskytovat komplexní řadu odborných služeb, u kterých je bezprostřední přítomnost výrobce na zahraničním trhu nutná. Využití přímého vývozu vyžaduje dokonalou znalost technické i obchodní problematiky. Hlavní výhodou je možnost kontroly nad výrobkem, nad cenami, možnost realizace vlastní marketingové strategie na mezinárodních trzích a fakt, že přímé obchodní vztahy působí obvykle pozitivně na jejich stabilizaci a zvyšují zájem zákazníků. Přímé vývozy jsou uskutečňovány na základě kupních smluv (Machková a kol., 2010).

Tato forma se používá v případě dokonalé znalosti technické i komerční problematiky. Jednání vede vývozce, realizuje kupní smlouvy, pojištění, zajišťuje smluvní přepravní operace. Pozitivně tu působí přímý vztah mezi dodavatelem a odběratelem a posiluje stabilizaci komerčních vztahů. Vývozce by při uskutečňování této formy měl dosahovat výrazně vyšších výnosů z důvodu realizace mnohých operací a také z nesoucího rizika (Pražská a kol., 2002).

Sdružení malých vývozců

Pro malé a střední podniky může být velice výhodná účast ve vývozní alianci. Jedná se o sdružení firem, které podnikají v příbuzném oboru a jejichž zboží se doplňuje. Cílem tohoto sdružení je společně vstoupit a působit na zahraničním trhu. Právní forma je odvozena z právního řádu země původu, respektive sídla firem. Sdružení často přebírá funkci vývozního oddělení a zastupuje své členy v zahraničí. Výhodami aliance je snížení nákladů a překonání nevýhod z nedostatečné velikosti firem. V současnosti je u nás podpora proexportních aliancí v náplni činnosti proexportní politiky (Machková a kol., 2010).

2.2.2. Formy přítomnosti podniku na zahraničních trzích nenáročné na kapitál

V případě, že podnik nemá zájem investovat v zahraničí, ale přesto chce v rámci rozvoje svých mezinárodních činností uplatnit své výrobky či služby na trhu jiným způsobem než klasickými vývozními operacemi, může si zvolit nějakou formu poskytnutí licence, franchising nebo smlouvu o řízení. V případě zájmu o spolupráci v oblasti výroby se může zvolit forma zušlechťovacích operací či výrobní kooperace, v oblasti výzkumu a vývoje pak výzkum na zakázku od specializované firmy nebo společný výzkum a vývoj (Machková a kol., 2010).

Licence

Podnik také může vstoupit na zahraniční trh prodejem práv k využití vynálezu, užitečného či průmyslového vzoru či ochranných známek – práva k využívání obchodního jména nebo ochranné známky firmy. Termín licence vyjadřuje povolení, svolení k činnosti, která není jinak dovolena. V oblasti práv k nemotným statkům se používá pro vyjádření svolení k užití nemotného statku jinou osobou. Účastníky právního vztahu vzniklého z poskytnutí licence označujeme jako poskytovatele (majitele výlučného práva) a nabyvatele. Poskytovatel tedy právo uděluje a nabyvatel toto právo získává. Licenční smlouvou se upravuje jen právo k využívání nemotného statku nebo nakládání s ním, jejím účelem není tento hmotný statek vytvořit, ale stanovit pravidla k jeho šíření (Machková a kol., 2010).

Poskytovatel prostřednictvím licenční smlouvy k předmětům průmyslového vlastnictví opravňuje nabyvatele ve sjednaném rozsahu a na předem sjednaném území k výkonu práv z průmyslového vlastnictví a nabyvatel se zavazuje k poskytnutí odměny. Smlouvu je nutné uzavřít písemně. Smlouvou se tedy nejedná o převod vlastnictví, nýbrž o poskytnutí svolení

k užití nehmotného vlastnictví. Faktory vedoucí k poskytování licencí do zahraničí jsou snahy o překonání obchodně politických překážek (Pražská a kol., 2002).

Franchising

Franchising je vzájemný smluvní vztah mezi partnery, ve kterém franšizér poskytuje svou značku a právo užívat předmět podnikání své společnosti, tj. poskytuje know-how včetně zabezpečování služeb a systému řízení, a nabyvatel franšízy (franšizant) se zavazuje zaplatit smluvně stanovenou odměnu a dodržovat stanovenou obchodní politiku poskytovatele. Nabyvatel zůstává nezávislým právním subjektem, zůstává vlastníkem. Franšiza má podobné základy jako licence. Jde však o užší vztah mezi smluvními partnery vzhledem k závazku dodržování jednotné obchodní politiky a důsledné kontroly ze strany franšizéra. Podstatou je dodání úspěšného konceptu podnikání a možnosti podnikání pod již známou značkou. Franšiza se dnes uplatňuje v mnoha oblastech podnikání, zejména v maloobchodu, v oblasti rychlého občerstvení, hotelnictví, v provozování benzinových pump. Obvykle jde o obchodní franchising, ale setkat se můžeme také i s franchisingem průmyslovým a jinými (Machková a kol., 2010).

Smluvní vztah mezi partnery, ve kterém poskytovatel nabízí svou značku a oprávnění užívat předmět podnikání své společnosti. Poskytuje zde své know-how, systém řízení a zabezpečování služeb. A na druhé straně se nabyvatel zavazuje k zaplacení smluvně stanovené odměny. Dále se zavazuje dodržovat pravidla a komerční politiku poskytovatele (Pražská a kol., 2002).

Smlouva o řízení

Smlouva o řízení je speciální smluvní typ, který používají některé firmy z průmyslově vyspělých zemí. Předmětem smlouvy o řízení je poskytnutí řídicích znalostí a špičkových manažerů, obvykle na určitou dobu, na stanoveném smluvním základě. Jedná se například o řízení výrobního závodu, o řízení v oblasti služeb, nejčastěji v hotelnictví, anebo o poradenské služby. U míněného smluvního typu je možné nalézt shodné rysy jako u franšízy. I v tomto případě jde o přenos osvědčené a již zaběhlé koncepce řízení do zahraničí. Odměnou pak je určité procento z obrátu, podíl na zisku nebo možnost získání určité části akcií společnosti za předem stanovených podmínek. Manažerské know-how je považováno za nehmotný vklad do podnikání (Machková a kol., 2010).

Jedná se o specifickou smlouvu, kterou používají některé firmy z průmyslově vyspělých zemí. Jedná se zde o poskytnutí řídicích znalostí a špičkových manažerů na předem dohodnutou dobu zanesenou ve smlouvě. Tento typ se nejčastěji používá v oblasti hotelnictví, v poradenství, obecně však ve službách. Prospěchem zde často bývá určité procento z obrátu, podíl na zisku nebo zisk části akcií. Za nehmotný vklad do podnikání se zde myslí manažerské know-how (Pražská a kol., 2002).

Zušlecht'ovací operace

Zušlecht'ovací operace se staly, v průběhu devadesátých let, zejména v jejich druhé polovině, obvykle používanou formou zapojení českých podniků do mezinárodní spolupráce. Podle informací z Českého statistického úřadu představuje jejich podíl na celkovém českém exportu v posledních letech téměř třetinu. Podstatou zušlecht'ovacích operací je zpracování nebo přepracování surovin, materiálů či polotovarů do vyššího stupně finality, nebo také do konečné podoby hotového výrobku. Z právního pohledu je zušlecht'ovací operace často posuzována jako smlouva o dílo. Zušlecht'ovací operace jsou motivovány zejména nižšími náklady na přepracování v zahraničí. Jde hlavně o nižší náklady mzdové, ale i o náklady na obaly, suroviny či energie. Zušlecht'ovací operace je možné rozdělit na operace pasivní a aktivní. Z pohledu zhotovitele jde o aktivní operaci v případě, že zahraniční objednatel dodá českému podniku materiál nebo polotovary k zušlechtění. Při pasivní zušlecht'ovací operaci je objednatelem například český subjekt, který posílá suroviny či polotovary do zahraničí a po zušlechtění je dováží zpět do České republiky (Machková a kol., 2010).

Podstatou zušlecht'ovacích operací je přepracování či zpracování surovin, polotovarů nebo materiálů do vyššího stupně finality. Tyto operace mohou být označovány jako „práce ve mzdě“. Výhodou jejich realizace jsou nižší náklady v zahraničí. Zušlecht'ovací operace se nejčastěji uskutečňují na základě smlouvy o dílo (Sato a kol. 2003).

Mezinárodní výrobní kooperace

Mezinárodní výrobní kooperace je založena na rozdělování výrobního programu mezi výrobce z odlišných států. Finální výrobek je pak dokončen buď jedním, nebo oběma výrobci. Spolupráce může probíhat na různých kooperačních úrovních. Mimo čistě výrobní kooperace může být spolupráce soustředěna i do oblasti výzkumu a vývoje, distribuce a poskytování

různých služeb. Smlouva o mezinárodní výrobní kooperaci je tzv. nepojmenovanou smlouvou a její obsah a formální uspořádání záleží na dohodě mezi smluvními partnery. Smluvní partneři často využívají rozdílů v nákladovosti jednotlivých komponentů nebo finálních výrobků, v dostupnosti výrobních zdrojů, v dostupnosti zdrojů financování, v disponibilitě výzkumně-vývojových kapacit, ve specifickém know-how, v daňovém a celním zatížení v jednotlivých zemích. Díky mezinárodní spolupráci mohou dosáhnout snížení celkových nákladů a zvýšení konkurenční výhody na mezinárodních trzích (Machková a kol., 2010).

2.2.3. Kapitálové vstupy podniku na zahraniční trhy

Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy se obvykle mohou realizovat v různých formách. Jsou časté zejména u velkých finančně silných firem, které mají dostatek kapitálových zdrojů. Rozhodnutí o kapitálovém vstupu na zahraniční trh musí sledovat dlouhodobé firemní strategie a musí být podloženo celou řadou analýz. Nejčastějšími formami kapitálových vstupů na zahraniční trhy jsou portfolio investice a přímé zahraniční investice. Přímé kapitálové investice v zahraničí se konají nejčastěji formou fúzí a akvizic, nově zakládaných podniků, formou společného podnikání a strategických aliancí. V posledních letech vykazují celosvětové toky přímých zahraničních investic zhruba třikrát větší nárůst než tradiční mezinárodní obchod. Většina zemí se snaží podporovat příliv přímých zahraničních investic, nejvíce však do zpracovatelského průmyslu a některých odvětví služeb. Přímé zahraniční investice do zmíněných odvětví přinášejí kapitál nutný pro modernizaci a restrukturalizaci podniků (Machková a kol., 2010).

Rozhodnutí o možnosti vstupu na zahraniční trhy formou kapitálových investic obvykle pocházejí ze strategie firmy. Zahraniční investory nejčastěji motivuje skutečnost, že jsou v cílové zemi mzdové i výrobní náklady markantně nižší. Další hnací silou uskutečnění investic je, že podnik na svém domovském trhu dosáhl maximálního možného podílu na trhu a z důvodu existence antimonopolních zákonů, již podnik nemůže na domácím trhu dále růst, tudíž svůj růst realizuje v zahraničí. Velmi podstatné je zhodnotit politickou a hospodářskou situaci dané země a rozhodnout o vhodnosti pro naši strategii (Pražská a kol., 2002).

Joint venture

Kapitálovým vstupem do zahraničí prostřednictvím joint venture se rozumí, spojení finančních zdrojů a znalostí o dané oblasti dvou a více nezávislých společností. Výhodou jsou značně menší náklady na vytvoření nové společnosti a možnost navzájem se od sebe učit novým způsobům obchodování (Pražská a kol., 2002).

Joint venture je formou vstupu do zahraničí, při které se po vzájemné dohodě rozhodnou nezávislé právní subjekty, že si společně vytvoří novou společnost. Jedná se o ulehčení náročnosti spojené s expanzí na zahraniční trhy, jelikož se podniky náležitě dělí o náklady a navzájem si předávají zkušenosti (Sato a kol., 2010).

Akvizice

Forma akvizice znamená, že při kapitálovém vstupu na zahraniční trhy jsou předmětem zájmu již založené a fungující podniky. Jedná se o převzetí celého podniku a využití veškerých činností převzatého podniku k realizaci vlastního vstupu. Tento vstup je nejméně náročný, jelikož jsou využívány například již fungující distribuční kanály či věhlas známých značek. Důvody pro využití formy převzetí jsou dosažení expanze a růstu, dosažení diversifikace či zlepšení konkurenční pozice na trhu (Pražská a kol., 2002).

Proces převzetí společnosti, které se nazývá akvizice, je činnost, kdy aktivně vyhledáváme již zaběhlý podnik v dané oblasti a ten se snažíme poté odkoupit. Velkou výhodou převzetí je možnost okamžitě využívat veškeré činnosti přebíraného podniku ve svůj prospěch. Značně tak klesají problémy spojené se vstupem na nové zahraniční trhy (Sato a kol., 2010).

2.3. Modely chování firem na zahraničních trzích

Lidé, ale i firmy mají nutkání dělat věci určitým způsobem s ohledem na svůj historický vývoj, na sdílených hodnotách a organizační kultuře. Z pohledu rozhodování při vstupu na zahraniční trhy se rozlišují čtyři základní internacionalizační strategie (Pražská a kol., 2002).

2.3.1. Etnocentrická strategie

V rámci této strategie je nejběžnější vliv mateřské firmy a kultury země, ve které je umístěna centrála. Při strategickém rozhodování nejsou klíčové faktory používání komparativních výhod obchodování na mezinárodní úrovni, ale navrácení zisků do země působení mateřské firmy. Věda a výzkum se v oblasti výrobků a technologie provádí zásadně a nevýlučně pro potřeby mateřské firmy respektive země. Firma si nejčastěji nalézají trhy, na kterých nebude potřeba míra přizpůsobování se místním a regionálním podmínkám a zejména potencionálním spotřebitelům. Z pohledu geografické problematiky se jedná o trhy blízké i kulturně málo odlišné. Organizační struktura v této strategii bývá výrazně vertikálně rozdělena a informace nejčastěji putují ze shora dolů. Dceřiné společnosti se vyznačují nízkou mírou autonomie a nejdůležitější pozice ve společnosti jsou obsazovány lidmi z centrální firmy. Oproti tomu jsou v dceřiných firmách zaměstnáváni i místní obyvatelé, na které jsou kladeny nároky na přizpůsobivost, loajalitu k společnosti.

Rizika a výhody spojené s etnocentrickou orientací jsou následující. Hlavní výhodou může být, z pohledu obchodní politiky, vytvoření jednotné image. Dále při obsazování strategických pozic v dceřiné společnosti interními pracovníky z centrály vede k rychlejšímu odstartování činnosti a také zajišťuje dostatečně kvalifikovaný management. Rizika se nejčastěji projevují z nesprávného odhadu trhu a zejména spotřebitele. Společnosti mohou během určité doby unikat příležitosti a v trzích, ve kterých nejsou nutné změny v obchodní politice, nastává přesycení trhu a udržení tržního podílu je velice problematická. Kritické se stává i soužití manažera s místní společností, kulturou a chováním. Dále se naskýtá problematika jazykové bariéry, která působí negativně na celou společnost. Z hlediska repatriace zisků se dává mateřské firmě možnost masivně využít finanční prostředky na určitém místě, ale setkáváme se zde i s požadavkem na relevantní informace, což někdy vede i k nedostatečné investici v určité oblasti a dochází k nevyužívání všech potencionálních komparativních výhod (Pražská a kol., 2002).

Pro tento model je markantní vliv mateřské firmy a též kulturní podmínky dané země. Charakteristický je zde přesun zisků do země, kde sídlí mateřská společnost. Potřeby a strategie mateřské firmy vždy ovlivňující vědu a výzkum, technologie a inovace. Firmy se primárně zaměřují na trhy podobné vlastnímu, jelikož není nutná větší míra přizpůsobování se. Jedná se konkrétně o trhy geograficky, ale i kulturně blízké. Struktura společnosti je výrazně hierarchicky rozčleněna a směr toku informací vede zejména ze shora dolů. Charakteristická je též nízká míra autonomie dceřiných společností a nejvýznamnější pozice jsou obsazovány zaměstnanci z mateřské společnosti (Cejtham, 2005).

2.3.2. Polycentrická strategie

V porovnání s předešlou etnocentrickou strategií firem směřuje polycentrická orientace k přizpůsobování se místním a regionálním podmínkám a místní kultuře. Dceřiné společnosti působící v zahraničí se chovají autonomně, jak v chování, tak i v kultuře celého podniku. Dále mají značnou volnost v oblasti rozhodování a v některých situacích mohou sami určit lokální cíle. Při strategickém rozhodování se klade značný význam akceptování firmy místnímu trhu. Vývoj a skladba sortimentu je vždy a bezvýhradně podřizována přáním a požadavkům místního trhu. Zisk utržený v dané oblasti je obvykle investován v této zemi.

Organizace je v této společnosti výrazně geograficky členěná a důraz je kladen hlavně na vysokou míru autonomie dceřiných společností, což úzce souvisí s malou informační a jinou propojeností firem. Výrazný však zůstává informační kanál mezi centrálou a dceřinou společností, kde se informace pohybují směrem ze zdola nahoru. Primární význam z hlediska rozhodování má finanční hledisko.

Personální otázku řeší v této strategii místní manažeři, kteří detailně znají požadavky a nároky trhu, kulturní a sociální zvyklosti. Avšak ani nejúspěšnější manažeři nemají mnoho reálných šancí dostat se v průběhu své kariéry na manažerské postavení v centrále.

Výhody značné autonomie a snaha přizpůsobování se specifikám lokálního trhu jsou obvykle vyváženy výraznými problémy ve vzájemné spolupráci s partnerskými firmami. To vše vede při mezinárodních aktivitách podniku k nedostatečnému využití synergického potenciálu (Pražská a kol., 2002).

Použití tohoto modelu u firmy se rozezná pomocí přizpůsobovacím krokům místní kultuře i podmínkám. U takto fungujících společností se podniková kultura a vzory chování vytvářejí přímo na danou kulturní oblast a její tvorba a začlenění do podniku je obvykle

v působnosti dceřiné společnosti a je nezávislá na mateřské firmě. Důležitá je vysoká míra volnosti v rozhodování a často je definování menších, lokálních cílů v kompetenci dceřiné společnosti. Veškerá produkce i použitá technologie je vždy vázaná na potřeby a přání zákazníků místního trhu. Z pohledu zisku je jeho vázání obvykle na místo působení dceřiné společnosti, znamená to, že se spotřebovává, investuje v místě jeho zisku (Cejtham, 2005).

2.3.3. Geocentrická strategie

Geocentrická orientace je založena na myšlence „vytvářet jednotnou koncepci řízení a podnikovou kulturu zcela nezávislou“ na již zavedenou kulturu v mateřské firmě. Avšak podnik usiluje pomocí sjednocení o optimalizaci podnikových procesů, a tak také vědomě zabraňuje dominantnímu vlivu kultury mateřské společnosti v celém organizačním systému. Charakteristika personální politiky je založena na obsazování funkcí nejvhodnějšími pracovníky bez ohledu na původ. Organizační jednotky jsou silně flexibilní a častá je úzká spolupráce v oblastech výroby výrobků určených pro světové trhy. Otázkou však zůstává, jestliže jednotná koncepce kultury bude vzájemně slučitelná a nevzniknou zde konflikty (Pražská a kol., 2002).

Specifikem tohoto modelu je vytvoření jednotného konceptu řízení a podnikové kultury zcela nezávislé na kulturách ostatních dceřiných společností a mateřské firmy. Avšak podnik usiluje o optimalizaci prostřednictvím sjednocení veškerých procesů, na protější straně se usilovně brání aplikaci kultury mateřské firmy na zahraniční dceřiné společnosti. Obsazování klíčových pozic ve společnosti je založen pouze na nejúspěšnějších zaměstnancích bez ohledu na jejich národnost. Charakteristická je úzká spolupráce jednotlivých dceřiných společností a organizační formy jsou velice flexibilní (Cejtham, 2005).

2.3.4. Synergická strategie

Základní koncept synergické strategie se „spojují podstatné kulturní prvky mateřské firmy místních kultur v zahraničí“, při využití těchto prvků se získávají výhody globalizace i lokalizace. Do zahraničních dceřiných společností přináší mateřská firma orientaci, vzory rozhodování a chování jako jádro kulturních hodnot, jehož se mateřská firma nechce vzdát, ostatní otázky jsou v rámci volného prostoru a konkrétní společnost má možnost implementovat do své podnikové kultury prvky specifických lokálních oblastí. Jádro však musí být vždy ve shodě s kulturou mateřské firmy.

Cílem je nalézt optimální rovnováhu mezi mírou respektování vzorů řízení centrály a nezávislostí na lokální kultuře. Úděl mateřské firmy spočívá ve vytvoření základní orientace, jasné hodnotové představy. Principy řízení a také koncepci managementu přináší jako kulturní jádro do druhých zemí. Díky tomuto je zajištěna vzájemná spolupráce a úspěšnost v oblasti hospodářství. Avšak lokální podniková kultura má volný prostor pro zajištění specifík v personální otázce i obchodním procesu (Pražská a kol., 2002).

Nejoptimálnějším modelem je synergická strategie, kde se spojují prvky lokálních kultur s prvky kultury mateřské společnosti. Jedná se o propojení výhod globalizace a lokalizace v jednom pojetí. Mateřská firma přináší do společného základu již ověřenou orientaci, předpisy chování a rozhodování. Tomuto se obvykle říká jádro kultury. Dceřiné společnosti se pak v ostatních oblastech neobsažených v kulturním jádře iniciují samostatně. Mohou například začlenit do kultury nespočet kulturních specifík.

Vyplývá, že společnost má vždy v dané specifické oblasti modifikovanou podnikovou kulturu, avšak míra rozdílnosti není tak zásadně markantní než u polycentrické strategie. Pro všechny podniky je společné pouze kulturní jádro (Cejtham, 2005).

3. Cíle a metodika

3.1. Cíle

Hlavním cílem bakalářské práce je analýza situace v odvětví pivovarnictví z hlediska možností vstupu těchto společností na zahraniční trhy. Předmětem zájmu bude zejména oblast realizace expanze nejvýznamnějších českých pivovarů do zahraničí. Dalším cílem je zjišťovat nejvýznamnější a nejčastěji používané formy vstupu do zemí, se kterými české pivovarnické společnosti obchodují či do nich plánují expandovat. V této problematice bude největší důraz kladen na zjišťování konkrétních forem vstupu do zahraničí u jednotlivých společností a následné srovnání s ostatními podniky.

Dalším důležitým cílem je analýza situace využití modelů chování při vstupu na zahraniční trhy u nové vzniklých podniků, které jsou ve vlastnictví tuzemských společností. Jelikož úspěch v pronikání na zahraniční trhy, je silně ovlivněno domácím prostředím, ve kterém podnik působí. Zkoumání bude zaměřeno na období od roku 2005 do roku 2009.

3.2. Pracovní hypotézy

1. České pivovary využívají při své expanzi na zahraniční trhy různé formy vstupů.
2. Volba formy vstupu na zahraniční trhy je klíčová pro úspěšnou expanzi podniku do zahraničí.

3.3. Metodika práce

Cílů bakalářské práce bude dosahováno prostřednictvím studia odborných publikací, týkajících se dané problematiky, kdy úplný seznam veškeré použité literatury bude uveden v seznamu literatury. Předmětem zkoumání budou především sekundární data, uvedená na internetových stránkách Českého svazu pivovarů a sladoven, kde předmětem zájmu budou informace, týkající se vývozu českého piva do zahraničí a používaných forem vstupu na zahraniční trhy. Zdrojem informací, potřebných pro tuto práci, budou dále studie údajů z Českého statistického úřadu.

Informace, které jsem zjistil z konečných výročních zpráv a ostatních interních dokumentů, které se týkají problematiky možností vstupů na zahraniční trhy, budu zpracovávat prostřednictvím konfrontační metody, kdy se jednotlivé formy vstupu podniků do zahraničí budou srovnávat z pohledu konkrétních geografických oblastí, ale i z pozice jednotlivých podniků.

Zdrojem používaných dat budou interní podnikové dokumenty jednotlivých podniků, kterými budou zejména výroční zprávy a listiny, týkajících se způsobu pronikání do zahraničí. Tyto informace budou čerpány z internetového portálu justice.cz, kde jsou povinně zveřejňovány.

4. Vlastní práce

4.1. Formy vstupu pivovarů na zahraniční trhy

Pronikání českých pivovarů do zahraniční započalo ve velké míře po roce 1989, kdy se socialistické principy začaly přeměňovat na kapitalistické praktiky. Uvolnění soukromého podnikání nastartovalo éru postupné přeměny vlastnické struktury pivovarů a začalo se rozvíjet individuální zaměření podniků na expanzi do cizích zahraničních trhů. Transformace velkých státních pivovarů na soukromé právní subjekty s sebou přineslo i nutnost změn v propagaci a v celkovém vedení podniku. Obvyklým způsobem bylo spojením v jakékoli míře se zahraniční společností, která poskytla potřebný kapitál a znalosti prostřednictvím know-how. Tyto praktiky se hojně užívaly ve všech odvětvích a využívají se dodnes.

České pivovary si velice rychle uvědomily, že úspěch spočívající v postupném růstu v oblasti pivovarnictví nespočívá pouze v tuzemském trhu, nýbrž v nesrovnatelně větších zahraničních trzích. Obrovskou výhodou, kterou české pivo ve světě má, je věhlasná značka a jedinečnost chuti.

Způsob, jak české pivovary vstupují a dodávají své produkty na zahraniční trhy, je značně odlišný a obvykle souvisí s velikostí a kapitálovými možnostmi samotného podniku. V procesu vstupu na zahraniční trhy je nejdůležitější činností volba správné formy proniknutí. Na českém trhu působí producenti piva, kteří mají značně omezené zdroje a jejich konkurenceschopnost na tuzemském trhu není, v poměru k ostatním producentům, nijak závratná. Důležitou činností se stává výběr vhodné lokality pro plánovanou expanzi. Těchto aktivit je v procesu expanze za hranice tuzemského trhu mnoho, ale je nutné pečlivě zvážit, zda vstup na zahraniční trhy je pro společnost přínosem, nebo zda se problematikou vstupu do zahraničí má podnik přestat zabývat. V České republice působí několik subjektů zaměřujících se na podporu vývozu českých výrobků do zahraničí a poskytují vyvážejícím firmám informace v oblasti poradenství a zajišťují pro tyto společnosti účast na světových veletrzích.

Důležitým mezníkem, v historii České republiky, byl 1. květen roku 2004, kdy jsme se oficiálně stali součástí Evropské unie. Rok 2004 byl zlomový pro veškerá odvětví a samozřejmě zasáhl i odvětví pivovarnictví. Vstupem do EU se uvolnily bariéry pro české

podniky, ale i pro zahraniční společnosti, které chtěly vstoupit na český trh. Do této doby realizaci vývozu produktů do zahraničí zajišťovali nejčastěji největší producenti z České republiky a po roce 2004 poklesem nároků na vstup na zahraniční trh, stále více menších podniků expanduje do zahraničí. Zjednodušení nároků na realizaci expanze do členských států Evropské unie vedlo, v problematice vstupu na zahraniční trhy, k značnému pronikání podniků do této oblasti. Z důvodu exportních aktivit velkého počtu malých a málo zkušených firem, byly zřizovány v ČR od roku 1989 speciální subjekty, které napomáhají k realizaci proexportní politiky. Některé tyto instituce spravují výhradně či částečně výkonné státní orgány.

V průběhu sledovaného období v letech 2005 – 2009 prošlo odvětví pivovarnictví v České republice řadou změn. Charakteristickým rysem pro tuto problematiku je období růstu a všestranné expanze, která spočívala v narůstající expanzi na zahraniční trhy a s tím související nárůst celkové produkce. Tuto tendenci lze zařadit do období let 2005 – 2007. Rok 2008 je zlomový, jelikož nestabilita na finančních trzích v USA vedla k nejistotě ve všech odvětvích po celém světě. Tato lokální krize se vlivem globalizačního propojení rozšířila do ostatních států světa a přerostla ve světovou hospodářskou krizi. Zmíněná skutečnost zasáhla i české hospodářství a nepříznivě ovlivnila celou ekonomiku. Odvětví výroby piva bylo zasaženo hlavně snížením poptávky po pivu ze strany pohostinských zařízení. Obdobná situace nastala i v oblasti expanze do zahraničí a výrazně kleslo množství vývozu piva do oblastí, kam již v minulosti pivovarnické společnosti vstoupily. Ze statistických údajů vyplývá, že léta 2008 a 2009 jsou charakterizována markantním poklesem produkce piva a v závislosti na této zkušenosti se zostřilo konkurenční prostředí. Obdobná situace se projevila i na trzích v zahraničí, kde se ztížily podmínky pro eventuelní vstup.

České podniky se v oblasti obchodování zaměřují primárně na oblast Evropy, a to konkrétně na členské státy EU, existují však i odvětví, kde se díky své jedinečné povaze výrobku obchoduje i v mnoha jiných regionech. Pivovary jsou příkladem, kdy velká část produkce směřuje do oblasti Evropy a jedná se o téměř 80 %, ale zbylé procento představuje téměř 80 států světa ze všech obydlených kontinentů. Pronikání do těchto oblastí je značně obtížné z důvodu rozdílností kulturních zvyklostí, legislativních opatření či jen samotné dopravy výrobku. Nejčastější formou vstupu do zmíněných států jsou formy nejméně náročné na kapitál, tedy některý z typů vývozních a dovozních operací. V těchto případech se obvykle využívají smlouvy o výhradním prodeji, kdy se jedná o zajištění oblasti odpovědným

subjektem, který provozuje obchodní činnost nezávisle na dodavateli. Dalším, typem méně používaným, je uskutečnění přímého vývozu, kde je nutné navázat kontakt s potencionálními odběrateli. Mezi tyto země se řadí Gruzie, Vietnam, Argentina a mnoho dalších.

V odvětví českého pivovarnictví se využívají pouze některé formy při vstupu na nové trhy. Nejčastěji používané jsou přímé vývozy, které jsou realizovány silnými podniky s velkým poměrem vyváženého množství k celkové produkci. Tento způsob je ideální v případě, kdy se pivovary chtějí aktivně podílet na prodeji v konkrétní oblasti a realizují jednotnou koncepci v propagaci. Smlouvy o výhradním prodeji používají pivovary s malou produkcí a celkově malým vývozem do zahraničí. Průměrně se jedná o množství do 10 000 hektolitrů, kdy se pivovaru ekonomicky nevyplatí vyvíjet vlastní aktivity na cizím trhu a přenechá tuto oblast subjektu obvykle působícím na daném trhu. Jen největší podniky, které se zabývají výrobou a prodejem piva, si vzhledem k rozsahu jejich objemu produkce mohou dovolit kapitálově vstoupit na zahraniční trhy. Tuto formu náročnou na kapitál využívají společnosti umístěné v TOP 5 českých producentů piva, jedná se jmenovitě o Plzeňský Prazdroj se svými 3 pivovary, Budějovický Budvar a skupina pivovarů Heineken Česká republika.

Největším producentem piva, sídlícím v ČR, je Plzeňský Prazdroj, který sdružuje pivovar v Plzni, Velkých Popovicích a Pivovar Radegast. Svoji expanzi na zahraniční trhy zajišťuje prostřednictvím skupiny SABMiller, ke které společnost patří. Společnost SABMiller působí na trhu od roku 2002 a představuje jednu z největších společností obchodující s pivem na světě. Plzeňský Prazdroj exportuje do více než 50 zemí světa, ve kterých působí samostatná dceřiná společnost SABMiller či vývoz zajišťuje samotná centrální společnost prostřednictvím exportního oddělení nazývaného SABMiller Europe Import Markets. Země, s nedostatečným pokrytím společnosti SABMiller, realizují import s pomocí partnerských distributorů působících v dané lokalitě. Jedná se tedy o kombinaci několika různých forem v oblasti expanze do zahraničí, kde největší zastoupení mají speciálně vytvořené dceřiné společnosti přímo v dané lokalitě a zabývají se do značné míry problematikou exportu. Výhodou Plzeňského Prazdroje je značná integrace do nadnárodního celku SABMiller, což umožňuje vyžít již fungující distribuční cesty do zájmových oblastí.

Jediný pivovar ve výhradním vlastnictví státu je Budějovický Budvar s označením n.p. Budvar má za svou dlouholetou existenci spoustu zkušeností s vývozem do zahraničí a vedl

spoustu soudních sporů týkajících se ochranné značky a zeměpisného označení Budweiser. Nejznámější případ nastal v USA, kde společnost Anheuser-Busch používala označení svých produktů Budweiser Beer. Prvopočátek problému nastal již na počátku dvacátého století, kdy společnost Anheuser-Busch začala používat v názvu svých produktů označení oblasti. Soudní spory se vlekly až do počátku nového tisíciletí. Tato skutečnost se částečně vyřešila a dnes se vyváží pivo do USA pod značkou Czechvar. V klíčových oblastech byly zřízeny dceřiné společnosti, které dodnes slouží pro zajištění exportních aktivit. Nejvýznamnější je společnost v Německu, jelikož dosahuje největší hodnoty importovaného piva. Každoročně se doveze do Německa více než 250 000 hektolitřů piva z Budějovického Budvaru.

Další možností, hojně využívanou v expanzi, je využívání výhradních dovozců, kdy se podnik pouze zaměřuje na výhradního dovozce a ten osobně a na své riziko zajišťuje nabídku v blíže specifikované oblasti. Tento způsob hojně využívají malé pivovary, pro které by bylo neefektivní založit samostatnou dceřinou společnost. Dále jej používají i velké podniky v méně pro ně lukrativních oblastech.

Společnosti produkující pivo v oblastech blízkých a podobně kulturně založených využívají do určité míry i formu proniknutí přímým vývozem, který je pro pivovar značně obtížný, ale vede k lepší komunikaci s potenciální klientelou. Příkladem je pro spoustu pivovarů Slovensko, které ještě donedávna patřilo k ČR.

4.1.1. Proces realizace vstupu podniku do zahraničí

Nejdůležitější fází procesu, spočívající v expanzi na zahraniční trhy, je rozhodnutí managementu dané společnosti o případných potřebách rozšířit své působíště do nových trhů. Vývoj každé správně fungující společnosti musí směřovat k všeobecnému rozvoji podniku a v nejideálnějším případě k posilování konkurenční pozice na domácím, ale i zahraničním trhu. Každý podnik dosáhne v určitém období pozice na trhu, ze které již nemůže dosahovat potřebného růstu za dosud prováděné strategie. Společnost se tedy potýká se zásadním rozhodnutím, ve kterém zvažuje expanzi do jiného státu. Firma většinou, v první vlně rozšiřování do zahraničních trhů, obvykle volí formy vstupu na nové trhy nejméně náročné na kapitál. Jedná se nejvíce o státy velice geograficky blízké, jelikož společnost nemusí zakládat dceřiné společnosti v dané zemi, které se výhradně zabývají problematikou exportních aktivit a s tím spojené jednání s odběrateli. Jsou to státy přímo sousedící se státem, kde vývozce

působí. Výhoda spočívá ve značné kulturní podobnosti, která je blízká tuzemskému trhu a je tedy pro podnik jednoduché stanovit odpovídající strategii a veškerou činnost spojenou s problematikou vývozu zajišťuje exportní oddělení kmenového podniku.

Touto strategií se řídí i mimo jiné české společnosti produkující pivo. Ze statistik uvedených na Českém statistickém úřadě vyplývá, že vstupy podniků směřují nejčastěji do sousedních států. Z pozice České republiky se jedná o Německo, které je klíčovým obchodním partnerem pro většinu odvětví a česká ekonomika je na německé velice silně závislá, Rakousko a Polsko jsou klíčové země pro expanzi českých podniků, ale nedosahují zdaleka takového významu, kterého dosahuje obrovský německý trh. Slovenská republika zastává speciální postavení, které vyplývá z historického vývoje. Slovensko bylo do roku 1993 součástí tehdejšího Československa a díky společnému soužití a kulturní podobnosti nemusejí podniky náročně provádět nákladná opatření na analýzu trhu, ale díky podobnosti výše poptávek či normativních opatření, realizuje vývozní aktivity výhradně samotné expertní oddělení. Není zde zapotřebí využití výhradních dovozců, jelikož si podnik realizuje vývoz formou přímého exportu.

Druhá fáze expanze do zahraničí spočívá v situaci, kdy již byly realizovány vstupy podniku do kulturně, politicky a geograficky blízkých oblastí. Konkrétně se jedná o případy, kdy společnost již dosáhla stádia, ve kterém pronikla do sousedních států a konkurenční prostředí v těchto oblastech je značně vyhrocené a společnost již nemůže dosahovat požadovaného růstu. Podniky obvykle volí strategii pronikání na trhy geograficky značně vzdálené, ale s podobnými zákonnými opatřeními jako je typické pro tuzemské prostředí. Výhodou je i podobné kulturní a politické prostředí, jelikož podniku toto umožňuje využívat jednotnou marketingovou strategii pro velké množství zahraničních oblastí. Ač jsou tyto oblasti značně vzdálené od našeho tuzemského trhu, je přesto mnohdy výhodnější překonat tuto velkou zeměpisnou vzdálenost, jelikož náklady spojené s propagací produktů jsou významně nižší, než by byly v oblastech geograficky bližších, ale s jinou kulturně-politickou situací. Je zde tedy zřetelně vidět, jak při pronikání tuzemských firem na zahraniční trhy je mnohdy důležitějším faktorem sociálně-kulturní aspekt, náboženské zvyklosti dané země či politická situace, než samotná vzdálenost země.

Z pohledu tuzemských producentů piva je druhá fáze důležitá v případě, že byl ukončen proces pronikání podniků do států sousedních, s podobnými kulturními zvyklostmi,

kde je samozřejmě pronikání snadnější, protože zde podniky nenarazí na bariéru v podobě kulturních překážek. České pivovary dnes považují za primární oblast svého zájmu země Evropské unie, kde se nacházejí podobné podmínky obchodování jako na tuzemském trhu a kde se po vstupu České republiky do EU v roce 2004 výrazně snížily bariéry bránící vstupu do těchto oblastí. Postupné sjednocení legislativy vede k menším administrativním nárokům na realizaci expanze do těchto členských zemí a celý proces je tedy velmi snadnější než tomu bylo před rokem 2004. Za sekundární oblast svého zájmu považují tuzemští producenti piva zbylou oblast Evropy, která nespadá do EU. České pivovary vstupují na trhy mimo EU hlavně do Ruska, kam směřuje 24 % produkce českého piva. Další trhy, kam tuzemští producenti piva pronikají, jsou bývalé postkomunistické země, jako je Ukrajina či Bělorusko. V těchto oblastech je použita forma vstupu na cizí trh prostřednictvím výhradních dovozců, kterých se také využívá nejvíce v Rusku. Využita je i forma přímého prodeje, který si ovšem mohou dovolit pouze velké společnosti s dostatečným množstvím kapitálu, které zaujímají přední příčky v produkci piva a které mají v odvětví piva výsadní postavení. Zde mám na mysli především společnost Plzeňský prazdroj, a.s., dále pivovary Staropramen či Heineken Česká republika. Pouze takové typy pivovarů si tedy mohou dovolit použít vstup na zahraniční trh formou přímého vstupu, protože na to mají odpovídající kapitál na rozdíl od svých menších konkurentů jako například Budějovický měšťanský pivovar či pivovar Svijany a také lépe zvládnou administrativní náročnost, spojenou s těmito exportními aktivitami v daných oblastech. Tato forma vstupu sebou ovšem nese značná rizika, takže je v zájmu každého subjektu tyto rizika vzít v úvahu a snažit se jim vyhýbat.

Třetí fáze pronikání podniků na zahraniční trhy spočívá v expanzi do libovolného státu bez ohledu na jakékoli aspekty, jako je například vzdálenost, kulturní, náboženské či sociální prostředí. Do těchto států podniky expandují pouze v extrémních případech, kdy již plně vyčerpaly veškeré své možnosti expanze do států první a druhé fáze. Tyto země jsou ovšem extrémně odlišné od našeho tuzemského trhu a pronikání je zde tedy značně komplikované, zejména kvůli nedostatečným znalostem fungování místních trhů. Dále i odlišnost v kulturním prostředí může představovat značná rizika úspěchu proniknutí na místní trh. Formy používané pro expanzi do těchto oblastí jsou nejčastěji dovozní a vývozní operace, které zahrnují zejména výhradní dovozce, kdy mateřská firma nenese žádné břímě v podobě rizik a veškerá tato rizika nese pouze výhradní dovozce. Mezi nejvýznamnější oblasti, kam tuzemští producenti piva pronikají v této konečné fázi, patří zejména rozvojové země, tedy země třetího světa, tj. oblasti Afriky, Asie a Jižní Ameriky.

Konkrétní uvedení této fáze v praxi je realizováno českými producenty piva pouze okrajově, jelikož na tuto oblast připadá pouze 12 % z celkového vyvezeného množství piva z České republiky do zahraničí. Největší podniky produkující pivo, využívají pro vstupy do těchto oblastí typy vstupů formou výhradních dovozců, piggyback či v menší míře přímý prodej. Typ vstupu formou výhradních dovozců je nejvíce používán v pivovarech jako Plzeňský prazdroj, Heineken Česká republika, Budějovický budvar a mnoho dalších. Tuto formu ovšem používají výhradně tuzemští producenti, vzhledem k obrovské finanční náročnosti a nedostatečné kapacitě místního trhu. Proto v těchto oblastech znamená i sebemenší úspěch obrovské plus pro tuzemské producenty piva, protože se zvětšuje povědomí o jejich značkách a o jejich produktech. Další výhodou těchto oblastí je i malá spojitost se světovou globalizací, kdy tyto místní trhy neovlivňuje globalizace až do takové míry, jak je tomu v rozvinutějších oblastech.

Z těchto výše zmíněných faktů tedy vyplývá, že společnost, která zvažuje možnou expanzi do zahraničí, stojí před zásadní volbou, jakou formu vstupu zvolit, tedy jaká pro ně bude neoptimálnější či zda vůbec případnou expanzi realizovat. Každé špatné rozhodnutí, špatně zvolená forma vstupu může znamenat velké podnikatelské riziko a potenciální katastrofické důsledky pro samotný podnik. Je tedy důležité, věnovat této problematice velkou pozornost a snažit se nic nepodcenit. V průběhu pronikání na zahraniční trhy lze zvolenou formu vstupu i změnit, ale tato přeměna sebou nese další finanční výdaje a spoustu dalších rizik a problémů. Platí tedy, že zvolená forma musí být v možnostech konkrétního podniku, jak po stránce finanční, tak po stránce realizačních dovedností. Obecně tedy platí, že podniky s větší kapitálovou vybaveností si volí formu vstupu pronikání na zahraniční trhy náročnější, kde je primární finanční vybavenost a kde je pro podniky výhodné založit dceřinou společnost, zajišťující plynulý chod obchodování v dané oblasti.

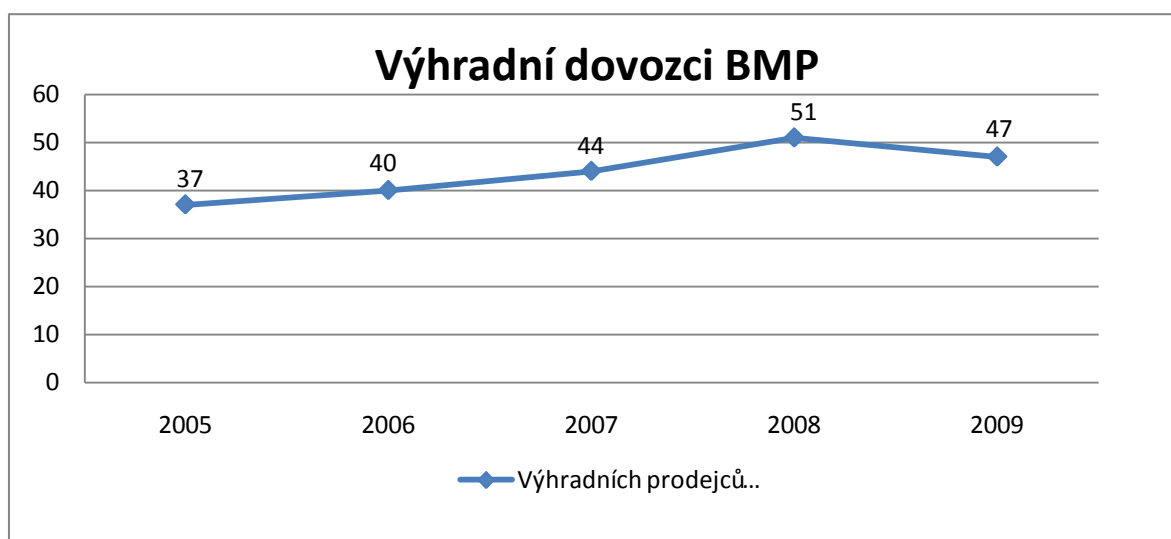
4.2. Zjišťování konkrétních forem vstupu na zahraniční trhy

4.2.1. Vstup Budějovického měšťanského pivovaru na zahraniční trhy

Svou velikostí a celkovou produkcí se řadí Budějovický měšťanský pivovar na 10. příčku v České republice mezi producenty piva. Svou pozici si na žebříčku producentů piva udržuje již dlouhou řadu let. Expanzi do zahraničí realizuje pivovar s ohledem na svou velikost a schopnosti. Na rozdíl od pivovarů podobným Plzeňskému Prazdroji, kde kapitálové prostředky nejsou tak značně omezené, realizuje Budějovický měšťanský pivovar expanzi na zahraniční trhy odlišným způsobem.

Za sledované období vyvážel pivovar do téměř třiceti zemí světa a využíval formu vstupu výhradních prodejců, v tomto případě se jedná o činnost, kdy producent nemá zájem, či nemá dostatek kapitálových prostředků na přímý vstup na cizí trh a expanzi provádí pomocí výhradních prodejců pro danou oblast. Vývoj odběrných míst a počet zákazníků se v průběhu sledovaného období značně měnil a ovlivněn byl hlavně důsledky světové krize. Světová krize zостřila konkurenční prostředí a negativní dopad způsoben celkovým poklesem poptávky, vedl k poklesu výhradních dovozců v posledním sledovaném období o 4 dosavadní dovozce. Tento pokles dovozců znamenal snížení z 51 dovozců na 47, z čehož vyplývá, že konkurenční prostředí se za poslední období značně zостřilo. Aktuální vývoj za poslední období znázorňuje graf níže uvedený.

Graf 1: Vývoj počtu výhradních dovozců BMP



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Hlavní směry exportu Budějovického měšťanského pivovaru se zaměřují na oblast Evropy, kde nejvýznamnější trhy jsou Velká Británie, Polsko, Rakousko, Maďarsko, Dánsko a Rusko. Specifikem ruského trhu je vývoz pod značkami Pražčeka a Černovar, kde tyto značky importuje ruská společnost Russian Tradition Group, která obchoduje se zahraničními pivovary a dováží do Ruska množství zahraničních pivních produktů. Tento způsob pronikání je typický zejména u menších pivovarů, jelikož jejich věhlasná značka není v těchto oblastech známá a nepřilákala by tudíž tolik spotřebitelů, jako značka známější. Výhodou pro Budějovický měšťanský pivovar je, že sice nemusí osobně realizovat prodeje a nemusí osobně vstoupit na ruský trh, jelikož veškerou tuto činnost zajišťuje ruská společnost Russian Tradition Group, ovšem na druhou stranu, použití této metody nerozvíjí dále své vlastní značky BB, Samson, 1795, a v možném případě ukončení spolupráce by společnost Budějovický měšťanský pivovar začínala od začátku jako neznámá na tamním trhu.

Pivovar se orientuje na jednání s obchodními řetězci, které dodávají do národních sítí obchodních řetězců své produkty. Tyto praktiky byly použity v Rakousku se společností Rewe, konkrétně v řetězci Billa a ve Velké Británii s Tesco UK. V těchto případech se jedná o velice snadné proniknutí do celého státu, jelikož dodávka směřuje do centrálního skladu a odtud dále putuje do jednotlivých obchodních jednotek ve všech koutech dané země. Problémy se mohou vyskytnout při vyjednávání řetězce o prodejní ceně, kdy řetězec si je vědom své vyjednávací síly a tvrdě tlačí na pokles ceny, kdy pro něj samozřejmě co nejnižší cena od dodavatele znamená co možná největší vlastní cenovou přírážku. Dále orientace na

cenu, která je v obchodních řetězcích typická, vede k nahrazení dosavadní značky značkou levnější, což v mnoha případech může vést k upřednostnění ceny nad kvalitou. Tato situace se projevila v rakouském řetězci Billa a způsobena byla dlouhodobě nepříznivým měnovým kurzem vůči rakouským zákazníkům. Ve Velké Británii obdobná situace nastala o několik let později, kdy v roce 2008 výrazně posílila česká koruna vůči významným světovým měnám, tudíž i britské libře.

Při použití vstupu na zahraniční trh formou obchodování přímo s obchodním řetězcem je sice výhodnou a nenáročnou možností, jak dostat své produkty do celé země, avšak na druhou stranu je zde nutné vzít v potaz, že producent se bude muset přizpůsobit podmínkám, které určuje zejména řetězec a to v mnoha případech může být pro producenta méně výhodné.

4.2.2. Vstup Budějovického Budvaru na zahraniční trhy

Pivovar Budějovický Budvar vyváží každoročně své pivo do téměř šedesáti zemí světa. Mezi nejdůležitější státy, kam směřuje export pivovaru, patří za poslední období 5 nejvýznamnějších odběratelských států a to s největším podílem Německo, dále Velká Británie, Rusko, Slovensko a Rakousko. Do výše zmíněných států se vyvezlo téměř 80 % veškerého exportovaného množství piva, které Budějovický Budvar vyvezl. Produkty Budějovického Budvaru hojně nalezneme též v Itálii, Maďarsku, Irsku, USA a Švýcarsku, kde zaznamenaly velký úspěch u spotřebitelů.

Formy, které pivovar Budvar využívá pro vstup na zahraniční trhy, jsou různé a pro specifické období uplatňuje odlišné formy. V pěti největších odbytových zemích, založil Budějovický Budvar své dceřiné společnosti. Tyto společnosti jsou zpravidla ve 100% vlastnictví mateřské firmy a působí pouze pro daný stát. Již v roce 2004 založil Budějovický Budvar v německém Erfurtu dceřinou společnost s názvem Budweiser Budvar Importgesellschaft mbH. Tato společnost zajišťuje v Německu veškerou potřebnou činnost, nutnou k zajištění exportních aktivit Budějovického Budvaru a uvádí do praxe příkazy mateřské společnosti. V druhém nejvýznamnějším státu, Velké Británii, byla založena společnost Budweiser Budvar U.K. Ltd, která dodnes sídlí v Londýně. Veškeré dceřiné společnosti úzce komunikují s mateřskou firmou a získávají a zpracovávají informace o

probíhajících situacích na trhu s pivem. Jižním směrem se pivovar Budvar orientuje již řadu let. Díky tomu prostřednictvím společnosti Kolarik & Leeb dováží do Rakouska téměř 90 let a společnost sídlí ve Vídni. Významným státem je pro pivovar Budvar i Slovensko, ve kterém sice není zřízena samostatná dceřiná společnost, ale díky geografické blízkosti a kulturní a společenské podobnosti s českým trhem, spadá tato oblast přímo pod Budějovický Budvar sídlící v ČR.

Pro menší trhy, kde se ekonomicky nevyplatí zakládat dceřiné společnosti, se rozhodl pivovar Budvar k využití formy vstupu na zahraniční trh prostřednictvím formy piggyback. Budějovický Budvar je jedním z prvních průkopníků využívající tuto formu, kdy se jedná o využívání cizích distribučních cest za peněžní úplatu. Příkladem jsou společnosti Carlsberg a Anheuser-Busch. Carlsberg prostřednictvím svých společností různě po světě zajišťuje distribuci ležáku světlého i tmavého, a to konkrétně do Finska, Dánska, Švédska, Bulharska, Srbska a Chorvatska. Budějovický Budvar se začal angažovat i v nabízení svých distribučních cest pro oblast ČR. V roce 2007 se stal výhradním dovozcem Carlsbergu do České republiky. Díky uskutečněné spolupráci pivovaru Budvar a společností Anheuser-Busch, po dlouholetém sporu o ochrannou právní známku Budweiser, začal Budějovický Budvar vyvážet do USA a to pod nově vzniklou značkou Czechvar, což bylo nejlepším kompromisním řešením pro obě zúčastněné strany po dlouholetém sporu.

4.2.3. Vstup Plzeňského Prazdroje na zahraniční trhy

Plzeňský Prazdroj sdružuje pivovar Plzeň, Pivovar Radegast a pivovar Velké Popovice, pod známými značkami jako Pilsner Urquell, Radegast, Gambrinus a Velkopopovický Kozel, Frisco, Miller Genuine Draft, Klasik a Primus. Tato společnost představuje největšího producenta v celé České republice, který zaujímá 45% podíl z celkové produkce piva v celé České republice. Díky své oblíbenosti mezi českými spotřebiteli se řadí na špici celkového pivovarnického odvětví u nás. Díky těmto aspektům dosahuje podnik velkého ekonomického růstu a tím si může dovolit při expanzi do zahraničí použít ze všech možností vstupů i ty ekonomicky nejnáročnější, příkladem tohoto je využití dceřiné společnosti SABMiller, která má sídla v Rusku, Slovensku, Polsku, Itálii, Maďarsku, USA atd. Při absenci příslušné pobočky, přejímá její činnost oddělení exportu, které je označováno SABMiller Europe Import Markets, která kontaktuje partnerské distributory v ostatních

zemích. Dnes se pivo z produkce Plzeňského Prazdroje vyváží do více než padesáti zemí celého světa a tím je tento plzeňský pivovar českou jedničkou mezi producenty piva a symbolem českého exportu piva pro ostatní své konkurenty. Pilsner Urquell je díky svému rozsáhlému exportu i symbolem českého piva ve světě, kde je oblíben u široké veřejnosti zejména pro svou výtečnou chuť a dostupnou cenu. Je také vedoucím výrobcem piva v celé střední Evropě, který dal jméno novému typu piva – Pilsner (pilsner, pils) a je mezinárodní vlajkovou lodí portfolia značek piva této skupiny.

Z hlediska problematiky modelů chování firem na zahraničních trzích, sledují dceřiné společnosti SABMiller strategii etnocentricky zaměřenou. Tato strategie spočívá ve výhradním plnění přání a požadavků mateřské společnosti, kde konkrétně pro Plzeňský Prazdroj propagují a distribuují jeho produkty přesně dle zadání z mateřské společnosti. Veškerá činnost těchto společností má za primární úkol distribuovat co možná největší množství produktů v cílové zemi a bere na vědomí drobné odlišnosti a specifika konkrétního trhu. Díky těmto aktivitám lze z pohledu modelů chování firem v zahraničí nalézt prvky strategie polycentrické. Jedná se tedy o kombinaci dvou různých strategií, kterými jsou etnocentrická a v menší míře polycentrická.

Exportní oddělení zajišťuje vývozní aktivity do zemí, kde není zřízená dceřiná firma SABMiller, nejvýznamnější činností, kterou se tedy zabývá, je kontaktování partnerských výhradních distributorů. V těchto oblastech, jako je například Afganistan, Albánie, Andora, Angola, Bahrajn, Bolívie, Čína, Chile či Kuba, kde není reálné pronikat skrz dceřinou firmu, jelikož povaha trhu nevyžaduje nutnou přítomnost této firmy, bohatě tedy zde postačí pronikání produktů prostřednictvím partnerských distributorů.

4.2.4. Vstup pivovaru Regent na zahraniční trhy

Třeboňský pivovar Regent se svou produkcí se řadí k menším producentům piva, avšak dosáhl k úspěchu v oblastech pronikání na lukrativní trh ve Velké Británii, kde již od roku 2007 působí. Spolupráce byla navázána s britským pivovarem J.W.Lees z Manchesteru. Forma, použita ke vstupu na tento trh, byla prostřednictvím výhradního distributora, který zajišťoval distribuci sudového piva Regent po celém území Velké Británie. Dle zvyklostí trhu

ve Velké Británii, kde není větší stupňovitost než 5 %, se pivovar Bohemia Regent stal velice rychle výsadním dodavatelem se svým dvanáctistupňovým pivem.

Společnost Bohemia Regent, a.s. je vlastníkem ochranné známky BOHEMIA REGENT, v současnosti je tato známka registrována pro následující státy: Alžírsko, Belgie, Arménie, Bosna-Hercegovina, Estonsko, Egypt, Gruzie, Francie, Srbsko, Itálie, Kazachstán, Lichtenštejnsko, Kirgistán, Lucembursko, Litva, Lotyšsko, Makedonie, Maďarsko, Německo, Monako, Maroko, Moldávie, Nizozemí, Rakousko, Portugalsko, Rumunsko, Slovensko, Slovinsko, Švýcarsko, Švédsko, Španělsko, Tunisko, Ukrajina, Uzbekistán a Velká Británie. V těchto oblastech dosud pivovar Bohemia Regent, nerealizoval vstup na tamní trhy, ale díky registrované ochranné známce by byla potenciální příležitost vstupu ulehčena.

4.2.5. Vstup společnosti Staropramen na zahraniční trhy

Společnost Pivovary Staropramen zastává druhou pozici mezi producenty českého piva a dosahuje 15,6% podílu z celkové produkce piva ČR. Společnost sdružuje značky Staropramen, Braník, Velvet, Ostrava, Stella Artois, Hoegaarden, Leffe, Měšťan a Vratislav. Pivovar dále expanduje do třiceti zemí světa, kde nejvýznamnějšími trhy jsou Velká Británie, Německo, Švédsko a Slovensko. Pivovar také navázal úspěšnou spolupráci s belgickou společností AB InBev, pro kterou zprostředkovává výhradní distribuci značek Stella Artois, Hoegaarden a Leffe pro oblast České republiky. Tato společnost Staropramen odkoupila a stala se jejím vlastníkem až do roku 2009 a v prosinci téhož roku byla společnost prodána investiční firmě CVC Capital Partners. CVC Capital Partners zkupovala pivovary ve Střední a Východní Evropě a společnost Staropramen se stala prioritní značkou této regionální skupiny, která se označuje StarBev.

Z výročních zpráv Pivovaru Staropramen vyplývá, že se společnost chce do budoucna zaměřovat na posilování svých pozic na již dosud obsazených trzích a nadále vyvíjet aktivity vedoucí k obsazení dalších trhů s novými příležitostmi k expanzi, kterými jsou zejména Norsko, Švédsko, Finsko, Polsko, Spojené státy americké, Litva, Lotyšsko a Estonsko. Na všech těchto trzích si chce ovšem Pivovar Staropramen uchovat autenticitu své značky při přizpůsobování se obchodním a marketingovým strategiím místních trhů a zvykům místních spotřebitelů.

Společnost staropramen se zabývá mimo výroby a prodeje piva také pohostinskou činností, kde v současnosti fungují tři rozdílné koncepce značkových restauračních zařízení, kterými jsou Potrefená husa Restaurace, Potrefená husa Sport Bar a Potrefená husa Beerpoint. Dnes fungují tyto značkové restaurace ve 26 provozovnách v Čechách a úspěch této podnikatelské činnosti přerostl až za hranice a dnes jsou na Slovensku tři funkční značkové restaurace, které jsou provozovány formou franchisingu. Tuto formu používají pivovary velice zřídka, avšak pro restaurační zařízení je tato forma typická.

4.2.6. Vstup společnosti Heineken ČR na zahraniční trhy

Heineken ČR, a.s. patří do celosvětové skupiny Heineken International B. V., která se zabývá výrobou a prodejem pivních produktů. Tato velmi úspěšná skupina je třetí největší pivovarnická skupina na světě a v Evropě drží dokonce prvenství. Dnes toto společenství vlastní 125 pivovarů a produkuje více než 200 nezávislých druhů značek, mezi nejznámější patří Amstel, Tiger, Sagres, Ohta a Foster's. Heineken ČR produkuje a zajišťuje distribuci těchto značek: Zlatý Bažant, Zlatopramen, Hostan, Starobrno, Krušovice, Břežňák, Heineken Fríí, Louny. Značky této skupiny si navíc vybudovaly významnou exportní pozici, kde předmětem jejich exportu jsou nejvíce značky jako Krušovice, Louny, Zlatopramen, Břežňák či Zlatobrno. V oblasti východní Evropy je pro společnost Heineken klíčový trh v Rusku, kam směřuje 40 % exportu piva Krušovice.

Vstupy těchto českých značek jsou zprostředkovány skrze mateřskou firmu Heineken International B.V., kde strategie této firmy spočívá v rozdělení odbytových území na 5 nezávislých teritorií, kterými jsou regiony jako Západní Evropa, Střední Evropa a Východní Evropa, Severní Amerika a Jižní Amerika, Afrika a přidružený Střední východ a pátou lokalitou je oblast Asie a oblast Pacifiku. Ve všech těchto pěti oblastech jsou zřízeny dceřiné společnosti, které jsou ve 100% vlastnictví mateřské firmy. Klíčovým úspěchem mateřské firmy Heineken ve všech oblastech, je použití obchodní strategie, která spočívá v kapitálovém vstupu na daný trh, kde zkupuje konkurenční pivovary a buď využije úspěšnosti jejich značky, nebo výrobu uzavře. Využití této strategie se společnost vypořádává s částí jejich konkurence. Velkou výhodou pro české pivovary spadající pod skupinu Heineken je zejména to, že pro svou expanzi využívají již zavedených a fungujících dceřiných společností v daných

lokalitách a tím vstupují na trhy s menšími nároky na počáteční kapitál a využívají zkušeností a dobrého jména těchto dceřiných společností. Pro expanzi do oblastí Střední a Východní Evropy využívá skupina Heineken svou dceřinou společnost sídlící v ČR a tato firma zajišťuje veškeré exportní aktivity a další činnosti potřebné pro plynulý chod exportu. Je tedy zřejmé, že české pivovary využívají pro expanzi do těchto oblastí formu vstupu prostřednictvím piggybacku, kdy tyto malé podniky využívají distribučních cest úspěšných nadnárodních korporací.

4.2.7. Vstup knížecího pivovaru Lobkowicz na zahraniční trhy

Knížecí pivovar Lobkowicz na prahu nového tisíciletí značně posílil svou pozici na tuzemském trhu a začal se zaobírat myšlenkou expanze na zahraniční trh, který skýtal další možnosti kapitálového růstu. Základní strategie spočívala v zaměření se na kontaktování zahraničních distributorů zejména v oblastech Západní Evropy, kde expanze byla nejprve plánovaná primárně do Německa, dále pak do Francie, Itálie a do Ruska. V jejich strategickém plánu byla expanze do 25 zemí do roku 2004. Jako formu pronikání na zahraniční trh zvolila společnost Knížecí pivovar Lobkowicz výhradní distributory, kteří měli za úkol v dané zemi distribuovat jejich výrobky. Tato forma vstupu se ukázala jako velice výhodná a úspěšná a pivovar značně zvýšil výši své vývozní produkce a toto zvyšování trvalo až do roku 2008, tj. do počátku světové hospodářské krize.

Dramatické změny ovšem nastaly v roce 2009, kdy se situace na českém trhu výrazně změnila a odvětví pivovarnictví zaznamenalo markantní pokles produkce způsoben zejména poklesem spotřebitelské poptávky. Na českém trhu vznikla nová společnost K Brewery Trade, a.s., která usiluje o zavedení myšlenky návratu k tradicím českého pivovarnictví a sdružuje pivovary Černá Hora, Lobkowicz, Platan, Janáček, Rychtář a Klášter. Ve všech těchto pivovarech tedy společnost K Brewery Trade zavádí svou myšlenku návratu k tradicím, k tradičnímu způsobu českého pivovarnictví a tuto strategii se snaží dále aplikovat i na jiné zahraniční trhy. Tato společnost dále využívá pro svou expanzi na zahraniční trhy již zavedené formy vstupů jednotlivých pivovarů ještě před integrací do této skupiny. Konkrétně tedy využívá formu přímých vývozních aktivit a formu výhradních distributorů pro danou oblast. Mimo tyto formy založila tato společnost své exportní oddělení, které se zabývá exportními aktivitami do blízkých oblastí. Příkladem těchto činností je zjištění zájmu

německých spotřebitelů o pivo Lobkowicz, kde je tento zájem tak obrovský, že je výhradně pro ně, tedy pro německý trh, pivo vařeno v Pivovaru Vysoký Chlumeč, a.s.

4.2.8. Srovnání jednotlivých pivovarů z hlediska způsobu expanze

Z provedené analýzy je zřejmé, že každý pivovar využívá vlastní strategii pro vstup na zahraniční trhy a že tedy neexistuje žádná jednotná koncepce vstupu na zahraniční trh, která by byla vhodná pro všechny. U každého pivovaru záleží na jeho kapitálové vybavenosti a rozsahu jeho produkce. Vzplyvá však, že správná volba vstupu na zahraniční trh je pro úspěšnou expanzi klíčová, a že je tedy nutno tuto volbu velmi pečlivě zvážit a promyslet. V globálu lze tedy říci, že velké pivovary a pivovary, které jsou začleněny do mezinárodních korporací, využívají formu vstupu na zahraniční trhy zejména formou využití dceřiných společností. Tyto dceřiné společnosti působí v dané lokalitě a zajišťují distribuci případných vstupů značek spadajících pod danou nadnárodní společnost. Příkladem těchto podniků jsou Plzeňský Prazdroj, Pivovary Staropramen a Budějovický Budvar, tedy pivovary zaujímající přední příčky výše celkové produkce v České republice.

Ostatním menším českým pivovarům, které mají menší produkci než 300 000 hektolitrů, se nevyplatí vstupovat na zahraniční trhy prostřednictvím forem vstupů náročnějším na kapitál a využívají tedy služeb výhradních dovozců nebo přímého vývozu. Příkladem těchto pivovarů je například Budějovický měšťanský pivovar, Pivovar Platan či Knížecí pivovar Lobkowicz. Výhodou těchto forem vstupů na trhy je nízká administrativní náročnost spojená s celkovým procesem vstupu na danou oblast. Veškeré rizika spojené s touto činností nese výhradní distributor, a pivovarům tak odpadá riziko spojené s pronikáním na cizí trhy.

Mezi další, zřídka využívané, způsoby pronikání na zahraniční trhy je forma tzv. franchisingu, který využívá pouze společnost Staropramen, ale pouze pro provozování restauračních zařízení známých pod oblíbenou a známou značkou Potrefená Husa. Doposud tato forma funguje pouze pro oblast Slovenska, kde jsou v současné době úspěšně provozovány tři restaurace.

Tabulka 1: Konkrétně využívané formy vstupu na zahraniční trhy

FORMA VSTUPU NA TRH	SPOLEČNOST
Přímý vývoz	BMP Budějovický Budvar Staropramen Knížecí pivovar Lobkowicz
Výhradní distributor	BMP Budějovický Budvar Plzeňský prazdroj Staropramen Heineken ČR Radegast
Piggyback	Plzeňský Prazdroj Staropramen Heineken Czech
Dceřiné společnosti v zahraničí	Budějovický Budvar Staropramen Heineken Czech Plzeňský Prazdroj
Franchising	Staropramen (pohostinská činnost)

Zdroj: Vlastní práce, 2011

4.3. Modely chování firem na zahraničních trzích

Při možnostech vstupu na zahraniční trhy, stojí společnost před otázkou, zda využít formy vstupů nenáročné na kapitál, či užít formy vstupu prostřednictvím založení nového právního subjektu, který vznikl převzetím či novým založením v dané lokalitě. Takovéto druhy podniků zajišťují obchodní aktivity a činnosti s obchodem spojené a snaží se o plynulý chod podnikání v oblastech, ve kterých jsou umístěny. Mateřské podniky, které využívají tuto formu pronikání, zajišťují pouze administrativní záležitosti a dodávají svou produkci výhradně těmto subjektům. Veškeré ostatní záležitosti zajišťuje speciálně vytvořená organizace. Existují speciální možnosti, jak tato zahraniční společnost funguje. Modely, které podniky používají, se liší podle způsobu závislosti na mateřské firmě a samozřejmě na její fungování mají vliv i kulturní, politické, sociální či náboženské podmínky v dané oblasti, kterým se firma při svém fungování musí přizpůsobit a které musí respektovat.

Z pohledu pivovarnických společností, které působí v České republice a vyvíjejí činnost, která spočívá ve snaze proniknout na zahraniční trh, využívají mimo jiné společnosti, které působí v daných oblastech a jsou ve vlastnictví těchto podniků, nebo jsou ve vlastnictví podniků, ke kterým daný pivovar patří, jejich dobrého jména, dobré pověsti, zavedenosti, znalostí a dalších věcí spojených s jejich dobrým fungováním v oboru distribuce a prodeje piva. Tyto podniky využívají zejména způsoby etnocentrické strategie, kde hlavní a nejvýznamnější podmínkou je plnit cíle a strategie mateřské firmy a realizovat jejich myšlenky a plány na daném trhu. Využití tohoto způsobu je zejména v geograficky blízkých oblastech nebo oblastech, které jsou kulturně podobné zemi, ve které sídlí mateřská společnost. Tento druh modelu chování v podobě etnocentrické strategie je typický zejména v oblasti pivovarnictví na trzích v Německu, Velké Británii a v Rusku. Lze tedy říci, že využití tohoto modelu chování je charakteristické pro ty trhy, jež jsou velké a skýtají velký potenciál pro úspěšnou expanzi pivovarů.

V České republice existuje spousta pivovarů, které jsou ve vlastnictví zahraničních subjektů. Na rozdíl od podniků, které jsou ve výhradním vlastnictví českých právnických subjektů, mají tyto pivovary odlišný způsob pronikání na zahraniční trhy prostřednictvím

cizích zahraničních subjektů. Tyto odlišnosti tkví zejména ve využívání dceřiných společností či mateřské firmy, která sídlí v zahraničí. Příkladem tohoto jednání je například Plzeňský Prazdroj, který využívá pro svou expanzi dceřiných společností skupiny SABMiller či jejího exportního oddělení pro oblasti, kde není zastoupení těchto dceřiných společností. Způsob chování v těchto podnicích, představuje realizaci plánů a plnění strategií, vedoucích k úspěšné expanzi na zahraniční trhy mateřských společností, sídlících v zahraničí. Konkrétní využití modelů chování na zahraničních trzích je kombinace etnocentrické a polycentrické strategie, kde se bere na vědomí pohled realizace zájmů mateřské firmy, ale klade se důraz i na odlišnosti daného trhu. Strategie dané mateřské firmy je zde mírně přizpůsobována místním odlišnostem trhu.

4.3.1. Analýza zahraničních trhů

Při rozhodnutí podniků, zda expandovat na zahraniční trhy jakýmkoli způsobem, je nutno provést celou řadu přípravných činností, ještě před samotnou realizací této expanze. Nejdůležitější činností, která předchází samotnému vstupu na zahraniční trh, je analýza zahraničního trhu. Při této činnosti podnik zkoumá, zda je pro expanzi daná oblast vhodná a zda se vůbec ekonomicky vyplatí. Dochází i ke zvažování situace v oblasti normativních opatření, týkající se předmětu daného podnikání.

Pivovarnické společnosti, sídlící v České republice a produkující pivo s následným vývozem do zahraničí, provádějí důslednou analýzu cílových trhů a po realizaci této analýzy se rozhodnou, zda je tento trh vhodný pro úspěšnou expanzi či nikoli, a v případě že ano, zvolí i odpovídající formu vstupu. Předmětem zjišťování je i velikost poptávky po daném produktu, tedy zda vůbec tento produkt bude mít na tomto určitém trhu odbytu nebo jak bude tento odbytu velký, což je samozřejmě velmi důležité pro ekonomickou strategii firmy.

4.3.2. Využití konkrétních modelů chování firmy v zahraničí

Plzeňský Prazdroj

Plzeňský Prazdroj je největším producentem piva v České republice a je členem mezinárodní společnosti SABMiller, která se zabývá prodejem a distribucí pivních produktů, patřících této společnosti. Vstupu Plzeňského Prazdroje do zahraničí je především zajišťován prostřednictvím regionálních poboček společnosti SABMiller. Tyto společnosti sídlí na nejvýznamnějších odbytových trzích, zejména v USA, Polsku, Slovensku, Rusku, Itálii a v Maďarsku. Chování těchto společností je do velké míry závislé na strategii mateřské společnosti, kterou primárně uplatňují v daných oblastech. Zde se jedná o maximalizaci prodeje, která přináší značný ekonomický prospěch společnosti. Dalším důležitým cílem je, aby dceřiná pobočka budovala dobrou pověst a rozšiřovala dobré jméno mateřské společnosti u svých spotřebitelů.

Tyto podniky se v zahraničí řídí etnocentrickou strategií, jelikož nejdůležitějším cílem je vykonání veškerých potřebných záležitostí, nařízených mateřskou firmou. V menší míře jsou využity i ostatní druhy modelů chování, jako je import zkušeností z jiných zeměpisných oblastí. Lze tedy zjednodušeně říci, že celá síť dceřiných společností se od sebe navzájem učí, předává si zkušenosti a znalosti a snaží se je maximálně využít ve svůj prospěch a úspěšné pronikání, aby došlo k co největší eliminaci chyb, které by mohly ohrozit úspěšné fungování dceřiné společnosti SABMiller v určité oblasti. Síť dceřiných společností se dále snaží vytvořit jednotnou koncepci, která spočívá v zavedení obdobných pravidel a procesů činností, které jsou typické pro veškeré podniky v daných oblastech a lze je tedy aplikovat i na nově otevřený podnik.

Plzeňský Prazdroj využívá model chování obdobný jako jeho mateřská společnost SABMiller a snaží se veškeré své cíle a plány realizovat v závislosti na požadavcích skupiny SABMiller. Primárním úkolem je maximalizace prodeje a budování věhlasů svých značek.

Budějovický Budvar

Jelikož je Budějovický Budvar jediným pivovarem ve výhradním vlastnictví České republiky, zaujímá přední příčku ve významu českých pivovarů. Za poslední období se umístil Budvar na třetí a čtvrté pozici největších producentů piva České republiky a způsoby jeho pronikání na zahraniční trhy jsou značně odlišné od způsobů pronikání ostatních konkurenčních pivovarů. V nejvýznamnějších oblastech, pronikl Budějovický Budvar na zahraniční trhy prostřednictvím nově vzniklých společností, působících v dané oblasti, které jsou ve stoprocentním vlastnictví Budějovického Budvaru.

Jedná se o společnost v Německu, která se nazývá Budweiser Budvar Importgesellschaft mbH, která působí na německém trhu od roku 2004. Model chování, který uplatňuje tento podnik, je též kombinací několika druhů modelů. Jedná se zejména o model etnocentrický, obdobně jako u Plzeňského Prazdroje a společnosti SABMiller, s tím rozdílem, že dceřiná společnost společnosti Budvar plní výhradně požadavky Budvaru samotného. Vzhledem k oblasti působení dceřiných společností, kterých je pouze pět, není nutné náročné přizpůsobování se místním podmínkám a odlišnostem trhů, jelikož se jedná o státy Evropy s podobným kulturním základem.

Dále se dceřiná společnost založila ve Velké Británii, konkrétně v Londýně, kde se tato společnost nachází pod jménem Budvar U. K. Ltd. Tato společnost využívá model chování mírně polycentrický, ale s převahou etnocentrického způsobu chování. Podstatně menší, ale obdobně fungující společností je společnost Kolarik & Leeb, která působí v Rakousku a zajišťuje exportní aktivity Budějovického Budvaru pro celé Rakousko.

Staropramen

Společnost Staropramen prošla v nedávné době změnou, týkající se svého vlastnictví. Dříve byla součástí mezinárodní korporace AB InBev, která se zabývala distribucí světoznámých značek piva do různých oblastí světa. Pro vstup na zahraniční trhy se využívaly dceřiné společnosti mateřské společnosti AB InBev, které sledovaly model polycentrické strategie. Obdobnou činnost zajišťovala společnost Staropramen, pro ostatní členy společnosti AB InBev při jejich exportních aktivitách do České republiky. Sumárně lze tedy říci, že nejvíce zastoupený model chování je model polycentrický, ale i model etnocentrický má své zastoupení.

Od roku 2009, kdy společnost Staropramen změnila svého vlastníka, čímž je v dnešní době investiční společnost CVC Capital Partners, se stal Staropramen vlajkovou lodí nově sdružených pivovarů. Společnost CVC Capital Partners zkupovala pivovary po celé Střední a Východní Evropě s cílem vytvořit novou regionální skupinu v odvětví výroby a distribuce piva. Veškeré sdružené pivovary sledují záměry společnosti CVC Capital Partners, jimiž je zejména maximalizace tržeb. Nově sdružené pivovary jsou známé pod názvem StarBev a ve všech těchto pivovarech se uplatňují modely chování na zahraničních trzích prostřednictvím strategie etnocentrické s menšími vlivy ostatních modelů, zejména modelu polycentrické strategie a částečně i modelu geocentrické strategie.

5. Zhodnocení

V bakalářské práci bylo zjištěno, že české pivovarnické společnosti značně využívají příležitosti na zahraničních trzích a expandují stále ve větší míře do zahraničních oblastí. Při vlastní expanzi stojí před důležitou otázkou, jakou formu vstupu na zahraniční trh si zvolit. Správná forma vstupu je pro úspěšnou expanzi klíčová a často na ní závisí úspěch celé expanze. Je proto potřeba této volbě věnovat dostatečnou pozornost a pečlivě ji zvážit a promyslet. Obecně lze říci, že české pivovarnické společnosti využívají pro svou expanzi různé formy vstupů v závislosti na dané oblasti, kam směřuje expanze.

Nejčastěji používanou formou vstupu na zahraniční trhy je pro české producenty piva forma vstupu prostřednictvím výhradních dovozců, jelikož je nejméně náročná a i velké společnosti ji využívají pro oblasti, kde se pro vstup nevyplatí využívat formy náročnější na kapitál, což je například forma vstupu přímým vývozem. Oblasti, kam podniky směřují pomocí formy vstupu prostřednictvím výhradních dovozců, jsou zejména státy ležící mimo Evropu a státy s menším potenciálem trhu. Další formou vstupu na zahraniční trhy je forma prostřednictvím přímého vývozu, který je typický pro sousední oblasti nebo nejbližší oblasti tuzemskému trhu. Některé malé a většina menších pivovarů, začleněných do nadnárodních korporací, používají pro vstup na zahraniční trhy formu vstupu piggyback, kdy využívají zavedených a osvědčených distribučních cest velkých zavedených společností. Kapitálový vstup na zahraniční trhy se děje nejčastěji pomocí zakládání nových společností v daném konkrétním státě, kde jejich činností je hlavně zajištění exportních aktivit pro mateřskou společnost. Nejvýznamnějším příkladem je Budějovický Budvar s pěti dceřinými společnostmi v Evropě.

Z hlediska problematiky využívaných modelů chování na zahraničních trzích je nejčastěji zastoupený model chování etnocentrické strategie s menšími vlivy ostatních modelů v závislosti na dané oblasti. Nejvíce se zde používá kombinace strategie etnocentrické a polycentrické.

6. Doporučení

Dle provedených analýz, využívají pivovarnické společnosti správně zvolené formy vstupu na zahraniční trhy, jelikož na základě analýzy trhů objektivně posuzují své možnosti a celkový potenciál trhu. Do budoucna by se pivovary měly zaměřit na již ovládnuté území a upevnit si tak své pozice na těchto trzích, jelikož spotřeba piva obecně ve vyspělých státech klesá, což je dlouhodobě sledovaný trend. Po upevnění těchto pozic, musí podniky zaměřit svou činnost na vstupy na trhy rozvojových zemí, kde není dlouhodobý trend poklesu spotřeby piva tak patrný, jak je tomu v státech rozvinutých.

Podnikům, kterým umožňují jejich kapitálové možnosti vstoupit na trhy prostřednictvím zakládání dceřiných společností či přímého vývozu, navrhuji využít tuto možnost, jelikož zde můžou aktivně působit na propagaci své značky a svých produktů a můžou zde sami aktivně realizovat své strategie a plány.

Budějovický Budvar, jako jediný pivovar ve výhradním vlastnictví České republiky, by neměl být z národního podniku převeden na formu akciové společnosti, o které se v dnešní době vážně uvažuje, protože jako jeden z mála státem vlastněných podniků prosperuje a přináší tak rozpočtu České republiky značný finanční obnos. Vybudovaná značka Budějovický Budvar za svou dlouholetou historii získala světoznámý věhlas a je symbolem českého piva a pivovarnictví po celém světě.

7. Závěr

Na závěr této bakalářské práce je potřeba si uvědomit, že problematika vstupů podniků na zahraniční trhy je téma natolik obsáhlé, že jej samozřejmě nelze obsáhnout v celé své šíři v jedné bakalářské práci. Tudíž jsem se v této práci zaměřil zejména na odvětví pivovarnictví, jelikož považuji pivo a pivovarnictví za jeden z hlavních symbolů České republiky ve světě. Na problematiku vstupů je potřeba nahlížet i z jiného hlediska, než pouze z ekonomického, který je ovšem považován za nejdůležitější, ale i z kulturního, sociálního, politického i náboženského. Všechny tyto aspekty je potřeba pečlivě poznat a zvážit, aby podnikům nebránily v jejich snaze o úspěšnou expanzi v určitých oblastech. Proto se domnívám, že problematika vstupů na zahraniční trhy je klíčová ve snaze podniků expandovat do zahraničí.

Ve své bakalářské práci jsem se pokusil objasnit základní formy, kterými mohou české podniky vstupovat na zahraniční trhy a četnost jejich použití. Z analýzy této problematiky se ukázalo, že nejčastěji se používají formy dovozních a vývozních operací, kde převažují formy výhradních distributorů a přímého vývozu. Dále se hojně používají vstupy prostřednictvím zakládání nových právních subjektů v dané konkrétní zemi či forma využití distribučních cest partnerských společností, která se nazývá piggyback. Vstupy podniků na zahraniční trhy, prostřednictvím již zavedených distribučních cest či formou zakládání nových podniků, využívají zejména firmy, které zaujímají přední pozice v žebříčku produkce piva v České republice. Jedná se o společnosti obvykle začleněné do mezinárodních korporací, kde se zavedené dceřiné společnosti využívají pro všechny partnerské společnosti.

Dalším cílem této práce bylo zjištění modelů chování firem na zahraničních trzích, kdy tyto modely jsou na jednotlivých trzích odlišné, což plyne z rozdílnosti prostředí, ve kterých se tyto trhy nacházejí. Tato odlišnost je nejvíce patrná, pokud jsou jednotlivé oblasti zcela kulturně odlišné. Většina těchto podniků sleduje etnocentrickou strategii a v různé míře i ostatní strategie, zejména strategii polycentrickou a geocentrickou.

8. Seznam použité literatury

PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. *Obchodní podnikání Retail management* 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 874 s. ISBN 80-7261-059-7 (váz.)

ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. 2009. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 168 s. ISBN 978-80-247-2987-9

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2009. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 200 s. ISBN 978-80-247-2986-2

SVATOŠ, M. a kol. *Zahraniční obchod*. 2009. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 368 s. ISBN 978-80-247-2708-0

ČERNOHLÁVKOVÁ, E. a kol. *Mezinárodní obchodní operace. 5. aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3237-4

KALÍNSKÁ, E. a kol. *Mezinárodní obchod v 21. století*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 232 s. ISBN 978-80-247-3396-8

ZAMYKALOVÁ, M. *Mezinárodní obchodní jednání*. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2003. 171 s. ISBN 80-86419-28-2

MACHKOVÁ, H. a kol. *Mezinárodní obchodní operace. 3. aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 238 s. ISBN 80-247-0686-5

ZAMYKALOVÁ, M. a kol. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. 266 s. ISBN 80-247-0364-5.

JAHODOVÁ, H. a kol. *Moderní marketingová komunikace*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

POUZAROVÁ, I. *Mezinárodní obchod*. České Budějovice: JU ZF České Budějovice, 1998. 141 s. ISBN 80-7040-303-9

KOTLER, P. a kol. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

STAŇKOVÁ, A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C. H. Beck, 2007. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.

DVOŘÁČEK, J. a kol. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha: C. H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2.

VEBER, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

TICHÁ, L. *Vnější obchodní vztahy ČR* 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2007. 167 s. ISBN 978-80-7394-015-7

Seznam použitých zkratek

a.s.	Akciová společnost
BMP	Budějovický měšťanský pivovar
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
MP	Měšťanský pivovar
n.p.	Národní podnik
KP	Královský pivovar

Seznam použitých grafů a tabulek

Graf 1: Vývoj počtu výhradních dovozců BMP

strana 31

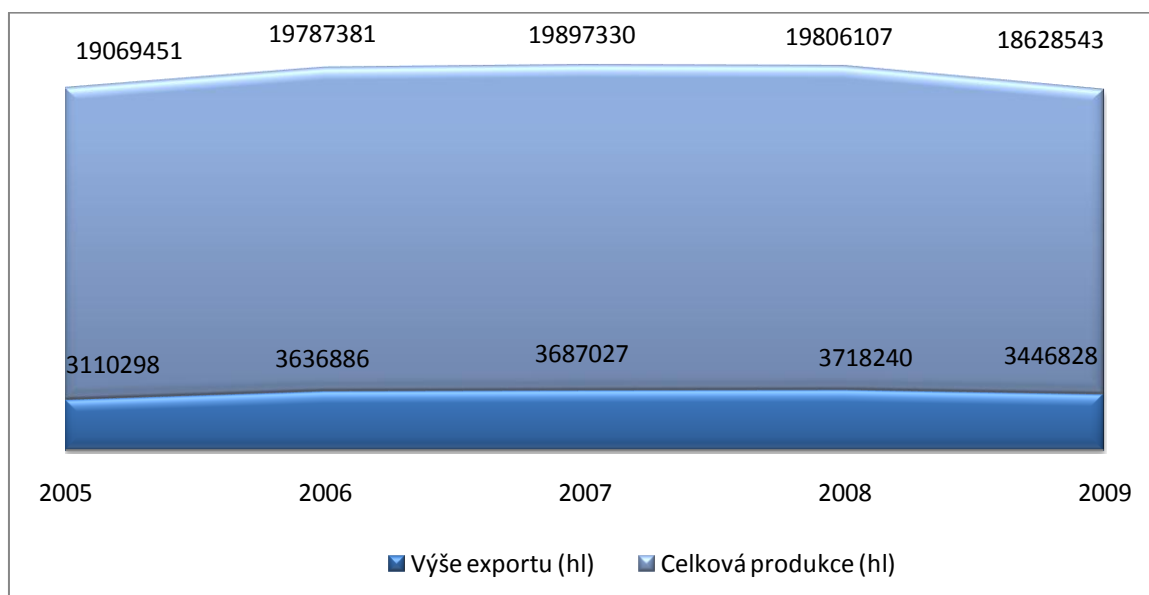
Tabulka 1: Konkrétně využívané formy vstupu na zahraniční trhy

strana 39

Seznam příloh

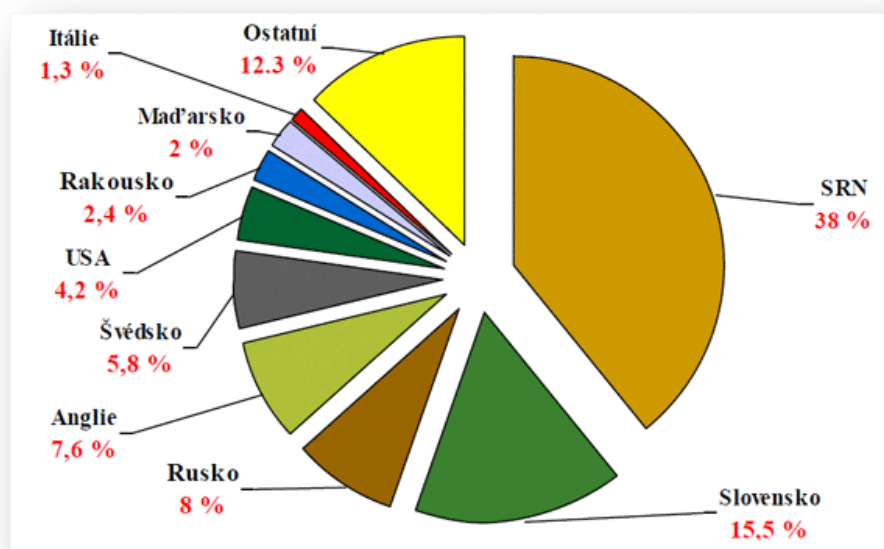
Příloha 1:	Graf vývoje produkce českých pivovarů a exportu	53
Příloha 2:	Graf nejvíce importujících zemí za rok 2008	53
Příloha 3:	Tabulka největších českých producentů piva za rok 2008	54
Příloha 4:	Graf největších exportérů piva v ČR za rok 2008	54
Příloha 5:	Graf vývoje produkce pivovarů v závislosti na počtu pivovarů	55
Příloha 6:	Etiketa privátní značky Pražčečka	55
Příloha 7:	Etiketa privátní značky Černovar	56

Příloha 1: Graf vývoje produkce českých pivovarů a exportu



Zdroj: Vlastní práce, 2011

Příloha 2: Graf nejvíce importujících zemí za rok 2008



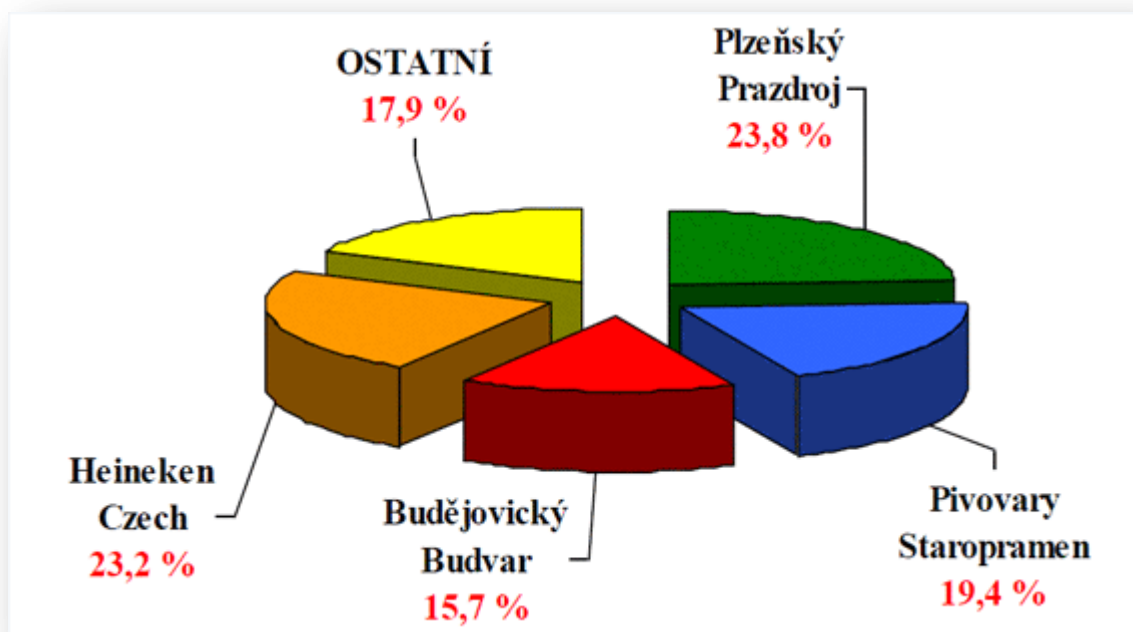
Zdroj: <http://www.cspas.cz/pivo.asp?lang=1>, 28.3.2011

Příloha 3: Tabulka největších českých producentů piva za rok 2008

Pořadí	Název podniku	Počet pivo- varů	Výstav piva		z toho:			% z celk. výst. pro tuz.
			celkem	hl	pro vývoz			
					hl	%	hl	
1	Plzeňský Prazdroj, a.s.	3	8 765 319	7 883 355	89,94	881 964	10,06	48,96
2	Pivovary Staropramen, a.s.	2	3 285 409	2 567 018	78,13	718 391	21,87	15,94
3	Heineken Czech	3	2 764 676	1 906 022	68,94	858 654	31,06	11,84
4	Budějovický Budvar, n.p.	1	1 312 736	731 218	55,70	581 518	44,30	4,54
5	PMS Přešov, a.s.	3	929 024	828 468	89,18	100 556	10,82	5,15
6	Pivovar Svijany, a.s.	1	317 630	317 238	99,88	392	0,12	1,97
7	Městský pivovar Platan, s.r.o.	1	261 834	185 538	70,86	76 296	29,14	1,15
8	Pivovar Bernard	1	188 114	164 730	87,57	23 384	12,43	1,02
9	Pivovar Černá Hora a.s.	1	163 804	143 574	87,65	20 230	12,35	0,89
10	Budějovický Měšťanský pivovar, a.s.	1	148 056	76 232	51,49	71 824	48,51	0,47

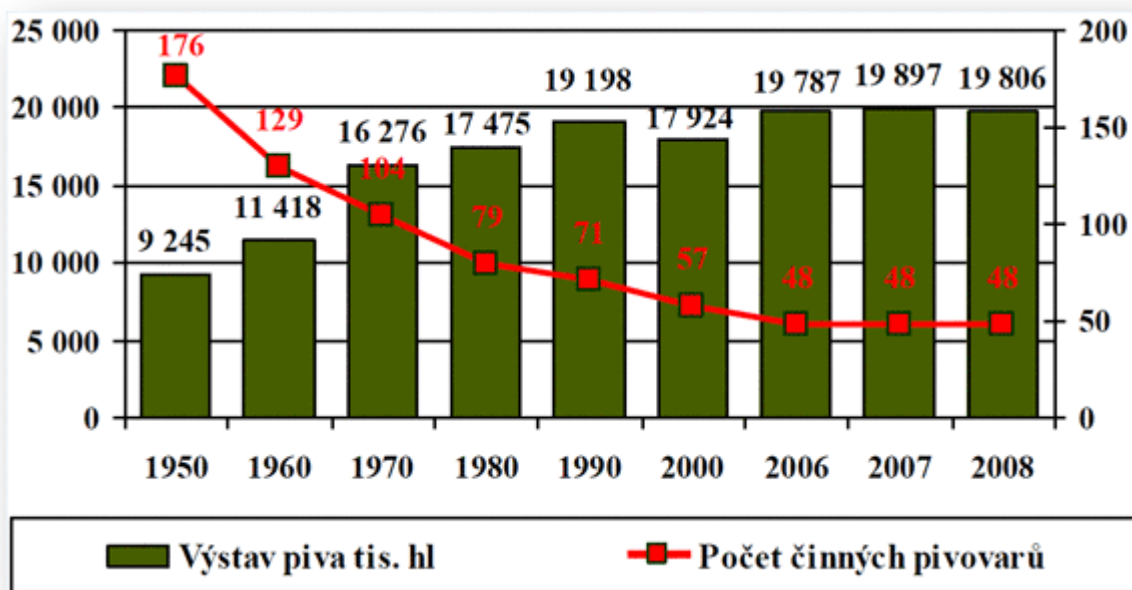
Zdroj: Výroční zpráva Budějovického Budvaru za rok 2008, 19.3.2011

Příloha 4: Graf největších exportérů piva v ČR za rok 2008



Zdroj: <http://www.cspas.cz/pivo.asp?lang=1>, 23.3.2011

Пříloha 5: Graf vývoje produkce pivovarů v závislosti na počtu fungujících pivovarů



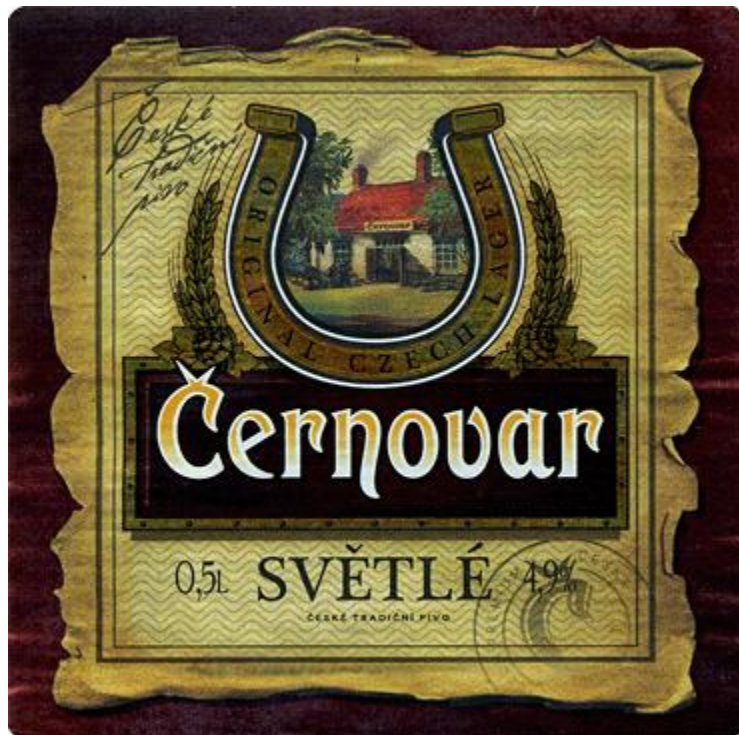
Zdroj: <http://www.cspas.cz/pivo.asp?lang=1>, 25.3.2011

Пříloha 6: Etiketa privátní značky Pražezka



Zdroj:
http://img.ihned.cz/attachment.php/500/22400500/astu458BCGIJKMNOI6PQbdegxyz1Uw2A/090921_20a.jpg, 24.3.2011

Příloha 7: Etiketa privátní značky Černovar



Zdroj: <http://i6.photobucket.com/albums/y246/alivebarmaley/Beer/Cernovar-f.png>, 8.3.2011