



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ ÚNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Akvizice nových zákazníků na italském trhu zemědělské techniky

Acquisition of New Customers on the Italian Market of Agricultural Machinery

Student: Miriama Harabinová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Miloslav Cváček, Ph.D.

Ostrava 2010

Zadání bakalářské práce

Student: **Miriama Harabinová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R062 Marketing a obchod
Téma: Akvizice nových zákazníků na italském trhu zemědělské techniky
Acquisition of New Customers on the Italian Market of Agricultural Machinery

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska strategie vstupu na zahraniční trhy
3. Charakteristika společnosti ISMM Production & Business Cooperation s.r.o.
4. Metodika sběru dat
5. Analýza procesu akvizic italských zákazníků
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

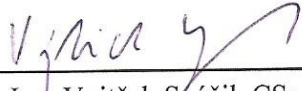
BENEŠ, V. a kol. *Zahraniční obchod*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 328 s. ISBN 80-247-0558-3.
ČICHOVSKÝ, L. *Marketing zahraničního obchodu*. Praha: Radix, 1997. 331 s. ISBN 80-86031-07-1.
MACHKOVÁ, H.; SATO, A.; ZAMYKALOVÁ, M. a kol. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: Grada Publishing, 2002. 266 s. ISBN 80-247-0364-5.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Miloslav Cváček, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 07.05.2010


doc. Ing. Vojtěch Špáčil, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

ČESTNÉ VYHLÁSENIE

Vyhlasujem, že som celú bakalársku prácu vrátane príloh vypracovala samostatne s použitím uvedenej odbornej literatúry.

V Ostrave 30. 4. 2010

.....

Miriama Harabinová

POĎAKOVANIE

Touto cestou vyslovujem poďakovanie Ing. Miloslavovi Cváčkovi, PhD. za pomoc, odborné vedenie, cenné rady a pripomienky pri vypracovaní záverečnej práce. Moje poďakovanie patrí všetkým, ktorí mi pri práci pomohli a venovali svoj čas a energiu.

OBSAH

OBSAH	6
1 ÚVOD	8
2 TEORETICKÉ VÝCHODISKA	9
2.1 Vonkajšie ekonomické vzťahy – zahraničný obchod.....	9
2.1.1 Rozsah a obsah pojmu.....	9
2.1.2 Význam zahraničného obchodu	10
2.2 Vonkajšie ekonomické vzťahy Českej republiky.....	11
2.2.1 Postavenie zahraničného obchodu v ekonomike ČR	11
2.2.2 História a vývoj zahraničného obchodu ČR s tovarom.....	12
2.2.3 Komoditná štruktúra českého zahraničného obchodu.....	14
2.3 Vstup na zahraničné trhy.....	17
2.4 Segmentácia medzinárodných trhov	20
2.4.1 Segmentačné kritéria	21
2.4.2 Segmentačná stratégia	21
2.4.3 Výber cieľového trhu	22
2.5 Akvizície	22
3 CHARAKTERISTIKA FIRMY ISMM PRODUCTION & BUSINESS COOPERATION S.R.O...	25
3.1 SWOT analýza	26
3.2 Filozofia spoločnosti	28
3.3 Predmet činnosti.....	29
3.4 Analýza zákazníkov	30
4 METODIKA ZBERU DÁT	32
4.1 Plán výskumu	32
4.2 Popis tvorby výberového súboru.....	32
4.3 Časový harmonogram	34
5 ANALÝZA PROCESU AKVIZÍCIÍ TALIANSKYCH ZÁKAZNÍKOV	35
5.1 Prvá fáza: Kontakt.....	35
5.1.1 Priebeh a vyhodnotenie prvej fázy akvizície potenciálnych zákazníkov	37
5.2 Druhá fáza: Komunikácia / Záujem	38
5.3 Tretia fáza: Dopyt / Ponuka	38
5.3.1 Vyhodnotenie tretej fázy akvizície potenciálnych zákazníkov	41
5.4 Štvrtá fáza: Vzorkovanie / Získanie zákazky.....	41

5.5	Vyhodnotenie akvizičnej kampane	42
5.5.1	Vyhodnotenie hypotéz.....	43
5.5.2	Časová analýza jednotlivých etáp akvizičnej kampane	43
5.5.3	Zhodnotenie celkovej úspešnosti	45
5.6	Obchodné jednanie v Taliansku	45
6	ZÁVER	48
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY.....	49
	ZOZNAM SKRATIEK	
	VYHLÁSENIE O VYUŽITÍ VÝSLEDKOV BAKALÁRSKEJ PRÁCE	
	ZOZNAM PRÍLOH	
	PRÍLOHY	

1 ÚVOD

Zahraničný obchod tvorí podstatnú a významu časť ekonomiky každej krajiny. Tento fakt môžeme pozorovať aj na vývoji exportu Českej republiky, ktorý každým rokom rastie. Kým v roku 1999 tvoril export len 44% z HDP, tak v roku 2007 to už bolo 69% z HDP. Rast exportu bol, je a bude spôsobený atraktívnymi zahraničnými trhmi, na ktorých českí podnikatelia hľadajú uplatnenie pre svoje výrobky a služby. Potenciál zahraničných trhov sa skrýva hlavne v tom, že Česko patrí medzi nízko-nákladové krajiny a v porovnaní s ostatnými krajinami západnej Európy ponúka lacnejšie výrobky a služby pri rovnakej kvalite. To zaručuje dostatočný odbyt, ktorý vedie k rastúcim ziskom spoločnosti, a preto firmy neváhajú vstupovať na zahraničné trhy.

Každá spoločnosť, bez ohľadu na zahraničné alebo tuzemské zameranie, musí čoraz častejšie riešiť tému akvizícií¹ nových zákazníkov. Žiadna firma si nemôže dovoliť „zaspať na vavrínoch“ a mať svoju existenciu postavenú len na stálych zákazníkoch. Pokiaľ chce spoločnosť expandovať, alebo aspoň znižovať riziko poklesu ziskov, či dokonca bankrotu, musí vytvárať akvizičné tímy, alebo zamestnávať manažérov, ktorých hlavnou úlohou bude doslova pritiahnuť nových zákazníkov do firmy.

Tému bakalárskej práce „Akvizície nových zákazníkov na talianskom trhu poľnohospodárskej techniky.“ som si vybrala preto, lebo vo firme ISMM Production & Business Cooperation s.r.o. sú hlavnými obchodnými partnermi zahraničné spoločnosti a osobne som intervenovala do priebehu akvizícií vo firme. Na základe toho som získala osobné skúsenosti a nové poznatky. Bakalárska práca sa skladá z štyroch častí. Prvá časť je venovaná teoretickým východiskám zahraničného obchodu a stratégií vstupu na zahraničné trhy. Druhá časť je venovaná charakteristike spoločnosti ISMM, jej organizačnej štruktúre, SWOT analýze, filozofii spoločnosti, predmetu činnosti a analýze zákazníkov. Tretia časť popisuje metodiku zberu dát. Posledná štvrtá časť sa zameriava na analýzu procesu akvizícií talianskych zákazníkov.

Hlavným cieľom bakalárskej práce je spracovať teoretický dokument zahrňujúci podrobný priebeh akvizícií vo vybranej firme ISMM Production & Business Cooperation s.r.o.. Cieľom praktickej časti je prezentácia výsledkov analýzy zisťujúcej, koľko spoločností sa stanú novými zákazníkmi firmy ISMM.

¹ Akvizícia – získavanie, získanie, nadobudnutie, získanie nových zákazníkov (Šaling, Ivanová-Šalingová, Maníková 2006, s.47)

2 TEORETICKÉ VÝCHODISKA

Teoretická časť bakalárskej práce je rozdelená do piatich častí. Prvá časť sa zaoberá vznikom, definíciou a významom zahraničného obchodu. Druhá časť sa venuje českému zahraničnému obchodu s dôrazom na jeho komoditnú štruktúru. Tretia časť rozoberá faktory spojené s rozhodovaním firiem vstúpiť na zahraničné trhy. Štvrtá časť sa venuje segmentácii zahraničných trhov a záverečná piata časť rozoberá pojem akvizície, činnosti akvizície, konkrétne priamu a nepriamu akvizíciu.

2.1 Vonkajšie ekonomické vzťahy – zahraničný obchod

2.1.1 Rozsah a obsah pojmu

Vonkajšie ekonomické vzťahy sú všetky ekonomické pohyby, ktoré svojim rozsahom presahujú hranice štátu, pričom základňu tvorí zahraničný obchod. Ako dochádzalo k rozvoju výrobných síl v jednotlivých etapách histórie spoločnosti, tak sa postupne rozširovali, prehlbovali a diverzifikovali i vonkajšie ekonomické vzťahy.

Rozvoj zahraničného obchodu, najstaršej formy medzinárodných ekonomických vzťahov, nastal potom, čo sa objavil takzvaný všeobecný ekvivalent. Bol ním v rôznych etapách vývoja napríklad jantár, striebro, zlato, drahé kamene a nakoniec peniaze, zo začiatku kovové, neskôr papierové. K rozvoju zahraničného obchodu veľmi prispeli objaviteľské cesty, hlavne objavenie Afriky, Ameriky a Austrálie. I keď pôvodné formy medzinárodnej hospodárskej spolupráce (výmena tovaru za tovar), by sme mohli považovať za zastarané, je pravdou, že ďalej existujú pod pojmom kompenzácia, alebo bariéry a majú a budú mať aj naďalej významnú úlohu v realizácii zahraničnej výmeny. Pomáhajú riešiť to, čo je pre mnohé krajiny súčasného sveta základným problémom, a síce nedostatok voľne vymeniteľných mien a veľké problémy spojené s uplatnením vlastných výrobkov na zahraničných trhoch. Je množstvo príčin vzniku problémov týchto krajín s vlastným vývozom. Kľúčový je pokles dopytu po celej rade komodít, ktorý má priamy vplyv na výšku svetových cien a zároveň považujeme za ďalšiu z príčin aj neúčinnú distribučnú sieť.

O úlohe zahraničného obchodu v reprodukčnom procese (výroba – rozdeľovanie – výmena – spotreba) existovali prvé vedecké štúdie už v 18. storočí. Pravdepodobne prvým ekonómom a filozofom, ktorý úlohu zahraničného obchodu definoval, bol Adam Smith (1723 – 1790), profesor na univerzite v Glasgowe. Jeho dielo *Pojednanie o podstate a pôvode*

bohatstva národov je považované za hlavné v klasickej politickej ekonómii. V tomto diele okrem iného Smith charakterizuje výhody zahraničného obchodu v ekonomike. Stručne povedané uvádza, že tajomstvo blahobytu sveta spočíva v tom, že každý štát sa zameria na výrobky, ktoré sú pre neho najprirodzenejšie. Príčina bohatstva národov je v získaní absolútnych výhod vyplývajúcich z výmeny týchto výrobkov na zahraničných trhoch. Smith formuloval tieto závery v dobe, kedy Anglicko bolo „dielňou sveta“ a vďaka tomu, že na anglickom území prebehla priemyslová revolúcia, najskôr disponovala predovšetkým s priemyslovými výrobkami, ktoré potrebovala vyvážať do okolitých krajín. V tej dobe mali anglické priemyslové výrobky v zahraničí iba nevýznamnú konkurenciu, a tak anglickí priemyselníci mohli diktovať výšku predajných cien. Väčšina krajín sveta bola v tej dobe na dovoze anglických priemyslových výrobkoch viac menej závislá a mohla za ne platiť iba surovinami a polotovarmi, ktoré boli pre anglickú priemyslovú základňu nevyhnutné. Ceny týchto surovín a tiež potravín, boli rovnako do značnej miery diktované kľúčovým dovozcom, ktorým bola Veľká Británia. Smithova teória je nazývaná, ako „*teória absolútnych výhod vyplývajúcich zo zahraničnej výmeny*“. I keď táto teória, bola za krátky čas prekonaná, vo svojej dobe veľmi obohatila dejiny ekonomického myslenia.

Druhá významná teória, ktorej autorom bol Angličan David Ricardo (1772 – 1823), je teória „*relatívnych výhod vyplývajúcich z medzinárodného obchodu*“. Tento anglický profesor, ktorý rovnako patrí medzi zakladateľov modernej ekonomickej teórie, zhrnul závery svojich štúdií do diela *Zásady politickej ekonómie a zdaňovania*. [1]

2.1.2 Význam zahraničného obchodu

Ekonomiku zahraničného obchodu každej krajiny môžeme hodnotiť z niekoľkých hľadísk:

Efektívnosť – Je to snaha sústrediť úsilie v exportnej politike na tie výrobky, pri ktorých môže krajina dosiahnuť maximálne úspory spoločenskej práce. Na tieto produkty je potom sústredený výskum, vývoj, propagačné úsilie a ďalšie metódy, ktoré by pomohli zvýšiť export výrobkov. Aj taká vyspelá krajina, akou je bezpochyby Japonsko, už dávno v minulosti zameralo svoju komplexnú ekonomiku a proexportné priority, iba na niekoľko oborov, akými sú napríklad elektrina, optika, výroba dopravných prostriedkov (automobily, motocykle, lode) a na robotizáciu. Čím je ekonomika menšia a otvorenejšia, tým viac by sa mali sily sústreďovať na udržanie vývozu vybraných výrobkov.

Proporcionalita – Väčšina krajín má nekomplexnú ekonomiku a ich ekonomický rozvoj je diktovaný dôležitosťou zaistenia potrebného tovaru v zahraničí. Existuje len veľmi málo krajín na svete, ktoré majú dostatočne veľký domáci trh a priemyslovú základňu schopnú do značnej miery sebestačného vývoja. Sú to krajiny, ktoré majú komplexnú surovinovú základňu a sú schopné pokryť potreby vlastnej domácej priemyselnej výroby. Medzi tieto krajiny patrí USA, Ruská federácia, Čína, India, ale aj iné ľudnaté krajiny (Indonézia, Brazília...).

Demonštračný efekt – Vývozný program každej krajiny predstavuje určitú vizitku stavu a úrovne rozvoja výrobných síl danej krajiny. A naopak dovozný program znamená spôsob riešenia nie len problému proporcionality – to je opatrenie tých úžitkových hodnôt, ktoré z najrôznejších dôvodov krajine chýbajú, ale tiež zaistenie zrýchleného rozvoja výrobných síl dovážajúcej krajiny. Ide teda o určitú demonštráciu svetového technického, dizajnového, módného trendu, ktorý môže pôsobiť stimulačne na spoločenský a ekonomický pokrok. Cieľom je, aj určitý transfer svetových trendov, akými môžu byť napríklad šírenie ekologických prvkov, bezpečnosť práce, nové tendencie v balení, náhrada energetických zdrojov, využívanie netradičných zdrojov a podobne.

Jeden z významov zahraničného obchodu, je aj miera stability medzi jednotlivými krajinami. Čím väčšia je vzájomná hospodárska previazanosť dvoch alebo viacerých krajín, tým sú celkové vzťahy týchto zemí stabilnejšie. Preto je možné označiť zahraničný obchod ako formu vzťahu, ktorá silne podporuje mierovú spoluprácu a znižuje riziko konfliktov. Zahraničný obchod je prostriedkom na budovanie trvalých a kvalitných susedských vzťahov a taktiež prispieva k rastu vzdelanosti. Obyvatelia krajín orientovaných na vývoz sú nútení k intenzívnemu štúdiu technických noviniek, foriem zahraničnej spolupráce a jazykov. [1]

2.2 Vonkajšie ekonomické vzťahy Českej republiky

2.2.1 Postavenie zahraničného obchodu v ekonomike ČR

Vonkajšie ekonomické vzťahy sú pre českú ekonomiku determinujúce. Podľa Inštitútu pre výskum hospodárskeho cyklu (KOF), ktorý hodnotil mieru globalizácie (rozvoj ekonomických, politických, kultúrnych a iných vzťahov aj s geograficky vzdialenými krajinami) v 122 krajinách, skončila ČR v roku 2007 na 8. mieste vo svete (85,51 bodov zo

100). O niečo horšie sa ČR umiestnila z hľadiska indexu konkurencieschopnosti, a síce na 33. mieste zo 131 krajín (Global Competiveness Report 2007/2008). Pokiaľ ide o poradie krajín z hľadiska hospodárskej slobody, patrí ČR 37. miesto so 68,5 bodmi zo 100 možných (informácie The Heritage Foundation v spolupráci s listom The Wall Street Journal).

Podľa IFS (International Financial Statistics Medzinárodného menového fondu, máj 2007) sa vývoz tovaru a služieb podieľal na HDP 78%, dovoz 74%, čo je jeden z najvyšších podielov v EÚ, ale aj na svete. Vývoz dosiahol 11 961 USD na obyvateľa (podľa rovnakého prameňa), čo je ale menej než majú porovnateľné štáty EÚ.

Obrat celkového českého zahraničného obchodu (vývoz a dovoz) v sledovanom roku presiahol 137% celkovej hodnoty HDP a podiel exportu a importu tovaru (vtedy bez služieb) na celkovom HDP sa pohyboval rovnako okolo 66%. [4]

2.2.2 História a vývoj zahraničného obchodu ČR s tovarom

Už v histórii patrila Česká republika, ako malá stredoeurópska krajina, medzi ekonomicky a priemyslovo vyspelé časti sveta. Na prelome 19. a 20. storočia územie dnešnej Českej republiky patrilo medzi ekonomicky najrozvinutejšie časti nie len Rakúsko-Uhorskej monarchie, ale aj celej Európy. Po vyhlásení nezávislosti v roku 1918 sa Československo zaradilo medzi dvadsať najvyspelejších štátov sveta.

Medzi výrobky, ktoré preslávili Československo v 19. a 20. storočí doslova na celom svete, sa tradične radilo sklo, bižutéria, pivo, slad, chmeľ, ale hlavne stroje a zariadenia, a tiež zbrane a munícia.

V období pred druhou svetovou vojnou sa domáca ekonomika orientovala predovšetkým na trhy západných štátov. Po vojne Československo pripadlo do mocensko-politickej sféry ZSSR a zaradilo sa do sovietskeho bloku krajín (RVHP). Viac než 70% exportu bolo určeného pre trhy týchto krajín a rozvoj celej ekonomiky bol postavený na systéme päťročných a ročných plánov, a to i v prípade zahraničnoobchodnej výmeny.

Tab. 2.1: Vývoj vybraných ukazovateľov českého zahraničného obchodu

Rok	HDP			Obrat - index		Export - index	
	obrat	import	export	bázický	reťazový	bázický	reťazový
1999	90%	47%	44%	100%	-	-	-
2000	108%	57%	51%	126%	26%	23%	28%
2001	113%	59%	54%	141%	12%	13%	12%
2002	105%	54%	51%	137%	-3%	-1%	-4%
2003	109%	56%	53%	149%	9%	9%	9%
2004	123%	62%	61%	184%	23%	2%	21%
2005	124%	61%	63%	197%	7%	8%	5%
2006	131%	65%	66%	226%	15%	15%	15%
2007	137%	67%	69%	258%	14%	15%	13%
Priemer	-	-	-	-	13%	14%	12%

Zdroj: SVATOŠ, M. a kolektív, *Zahraniční obchod – teorie a praxe*. st. 99

Hodnota zahraničného obchodu ČR neustále dynamicky rastie, od roku 1993 sa zvýšila takmer trojnásobne. Hodnota obchodu s krajinami EÚ, ktoré sú najvýznamnejšími obchodnými partnermi Česka, narástla takmer o 300%. Pozitívny vývojový trend zahraničného obchodu ČR predstavuje vyššie tempo rastu hodnoty tuzemských exportov v porovnaní s tempom rastu hodnoty zahraničných importov. V rokoch 1999 – 2007 dosiahlo priemerné medziročné tempo rastu exportu 14 percentuálnych bodov, čo je o 2 percentuálne body viac v porovnaní s tempom rastu importu, ktoré sa medziročne zvýšilo v priemere o 12%. Výsledkom tohto vývoja je už spomínaný fakt, že od roku 2005 dosahuje český zahraničný obchod pravidelne aktívne saldo.

Behom sledovaného obdobia presiahla kumulovaná hodnota importu hodnotu 14,4 bilióna CZK, pri exporte činila kumulovaná hodnota obchodovaného tovaru a služieb 14,1 bilióna CZK. Saldo českého zahraničného obchodu bolo od roku 1993 do roku 2005 trvale pasívne. Až od roku 2005, rok po vstupe ČR do EÚ, sa výsledná bilancia obchodu zmenila v aktívnu. V súvislosti s vývojom kurzu CZK a dopadom svetovej finančnej krízy bude aktívne saldo obchodnej bilancie klesať a je možné, že sa vráti i do pasívna.

Tab. 2.2: Vývoj zahraničnoobchodnej výmeny ČR v rokoch 1999 – 2007, mld. CZK

Rok	Import	Export	Obrat	Saldo	HDP
1999	973	909	1 882	-64	2 081
2000	1 242	1 121	2 363	-121	2 189
2001	1 386	1 268	2 654	-117	2 352
2002	1 326	1 255	2 581	-71	2 464
2003	1 441	1 371	2 812	-70	2 577
2004	1 749	1 723	3 472	-26	2 815
2005	1 830	1 869	3 699	39	2 988
2006	2 105	2 145	4 249	40	3 232
2007	2 387	2 472	4 860	85	3 558

Zdroj: SVATOŠ, M. a kolektív, Zahraniční obchod – teorie a praxe. st. 99

Roky 1999 – 2007, teda obdobie prípravy ČR na vstup do EÚ spolu so začiatčným obdobím českého členstva v EÚ, boli vo znamení neustále rastúcej hodnoty zahraničnoobchodnej výmeny. Behom posledných ôsmych rokov boli medziročné tempa rastu hodnoty zahraničného obchodu vyššie než medziročné tempo rastu HDP ČR. Tempo rastu hodnoty zahraničného obchodu prevýšilo tempo rastu HDP takmer dvojnásobne. Zatiaľ čo priemerné medziročné tempo rastu HDP v sledovanom období rokov 1999 – 2007 dosiahlo hodnoty takmer 7% medziročné tempo rastu zahraničného obchodu dosahovalo hodnoty takmer 13%. [4]

2.2.3 Komoditná štruktúra českého zahraničného obchodu

Komoditná štruktúra československého, ale aj českého vývozu bola tradične veľmi široká, čo svedčilo o nedostatočnej špecializácii českej výroby. Súčasťou českého vývozu bol rozsiahli sortiment, doslova od „ihiel, akváriových rybičiek, až po veľké investičné celky“. Postupne však dochádzalo k oslabovaniu pozície spotrebného tovaru v českom vývoze, lebo nebol konkurencieschopný. Taktiež veľmi významné poklesol vývoz investičných celkov. Môžeme konštatovať, že až v súčasnej dobe sa začína zahraničný trh postupne obnovovať. Pozoruhodné je, že ČR je jedným z najväčších európskych vývozcov elektrickej energie. Bolo by žiaduce, keby sa ČR podarilo túto pozíciu udržať, čo je podmienené investíciami do elektrární, primárne atómových.

Hlavný podiel na hodnote realizovanej zahraničnoobchodnými výmenami majú stroje a dopravné prostriedky, ďalej priemyslové výrobky, a samozrejme veľmi významné postavenie má dovoz predovšetkým palivo-energetického charakteru.

Tab. 2.3: Komoditná štruktúra zahraničného obchodu (podľa SITC) - rok

	ITC triedy	Export (mld. CZK)	Medziročná zmena (%)	Import (mld. CZK)	Medziročná zmena (%)	Bilancia (mld. CZK)	Štruktúra (%)	
							export	import
Agrárna a potravinová produkcia	0+1+4	88	19,91	122	16,06	-33,6	3,6	5,1
Paliva a nerastné suroviny	2+3	132	13,95	250	4,47	-117,2	5,3	10,4
Chemikálie a príbuzné výrobky	5	144	10,64	248	13,61	-104,3	5,8	10,4
Tržné výrobky triedené podľa materiálu	6	501	11,93	500	16,61	0,9	20,2	20,9
Stroje a dopravné prostriedky	7	1 343	17,93	1 028	18,66	315,4	54,2	43
Spracované tovary a komodity (ostatné)	8+9	270	13,36	243	8,27	26,8	10,9	10,2
CELKOM	0-9	2 479	15,6	2 391	13,61	87,9	100	100

Zdroj: SVATOŠ, M. a kolektív, Zahraniční obchod – teorie a praxe. st. 100

Súčasnému českému zahraničnému obchodu dominuje obchod so spracovanými produktmi s rôznou vysokou mierou pridanej hodnoty. Ich podiel na celkovom exporte mierne prevyšuje hranicu 90%, pri importe sa pohybuje nad 80%. Podiely ostatných dvoch komoditných segmentov (paliva a suroviny, poľnohospodárske a potravinárske produkty) zahraničnoobchodnej výmeny sú v porovnaní s vyššie spomínanými produktmi oveľa nižšie.

Podiel agrárnych a potravinárskych produktov na celkovom obchode je iba minimálny. V súčasnej dobe činí asi 4,5% na celkovom obrate zahraničného obchodu ČR. V roku 2007 sa agrárne a potravinárske produkty podieľali na celkovom exporte 3,6% a v prípade importu ich podiel dosiahol hodnoty 5,1%. Dlhodobu môžeme sledovať, ako sa podiel týchto produktov na celkovej zahraničnoobchodnej výmene ČR znižuje. Dôvodom tohto znižovania nie je pokles hodnoty či objemu realizovaných obchodov, ale nižšie tempo rastu zahraničnoobchodnej výmeny s agrárnymi a potravinárskymi výrobkami v porovnaní s dynamickým rastom objemu a hodnoty obchodu so spracovateľskými produktmi, nerastnými surovinami a v poslednej dobe tiež s palivom a energiou.

Podiel nerastných surovín a palív na celkovom exporte ČR dosahuje 5,3% a 10,4% na importe (rok 2007). Podiel palív a surovín na celkovom zahraničnom obchode ČR neustále narastá, a to v dôsledku rastúcich cien týchto komodít na svetovom trhu a rovnako neustále sa zvyšujúcim českým dovozom.

V komoditnej štruktúre českého zahraničného obchodu z hľadiska bilancie obchodov v rámci jednotlivých komoditných segmentov má ČR pozitívnu bilanciu v prípade obchodu so spracovanými produktmi, primárne strojné a dopravné prostriedky. V rámci obchodu so spracovanou produkciou má ČR výrazne negatívne saldo iba pri obchode s chemikáliami. Pre zahraničnoobchodné transakcie s palivami, surovinami, agrárnymi a potravinárskymi produktmi je dlhodobo charakteristická záporná bilancia, ktorá sa pri obchode s palivami a surovinami veľmi výrazným tempom prehľbuje.

ČR má relatívne veľmi úzku koncentráciu exportu tovaru. Hlavný podiel exportu je sústredený do niekoľkých skupín priemyslových produktov, ktoré sa podieľajú na celkovej hodnote exportu viac než 51%. Tento stav na strane exportu nie je príliš vhodný pre stabilný a hlavne dlhodobý vývoj ekonomiky. Príliš vysoká koncentrácia, ktorá iba niekoľkými segmentmi tuzemskej ekonomiky tvorí hlavný podiel na HDP a súčasne hlavný pilier exportu – to všetko za situácie, kedy je práve export jedným z ťahačov súčasného ekonomického rastu – predstavuje veľmi vysoké riziká, a česká ekonomika sa tak stáva veľmi zraniteľnou v prípade akéhokoľvek šoku, ktorý by postihol niektorý z kľúčových segmentov ekonomiky (primárne automobilový a elektrotechnický priemysel). Podiel automobilového priemyslu tvorí na HDP okolo 20% a jeho podiel na exporte sa v súčasnej dobe pohybuje medzi 16 – 17%.

Agregácia v rámci komoditnej štruktúry českého exportu:

- cestné vozidlá 16,5 %,
- elektrické zariadenia, prístroje a spotrebiče 9,2 %,
- kancelárske stroje a zariadenia 7,3 %,
- stroje a zariadenia využívané v priemysle 6,8 %,
- telekomunikačné a záznamové zariadenia 5,6 %,
- kovové výrobky 5,6 %.

V komoditnej štruktúre importu nie je taký vysoký stupeň koncentrácie ako v prípade exportu. Štruktúra importu je relatívne veľmi podobná štruktúre exportu, lebo v nej dominujú spracované priemyslové produkty, ktoré majú hlavný podiel na celkovej hodnote realizovaných importných operácií.

Osem nasledujúcich skupín produktov má dominantné postavenie v rámci komoditnej štruktúry českého importu. Ich podiel na celkovej hodnote importu predstavuje približne 51%:

- elektrické zariadenia, prístroje a spotrebiče 9,0 %,
- cestné vozidlá 8,7 %,
- kancelárske stroje a dátové zariadenia 6,5 %,
- železo a oceľ 5,9 %,
- telekomunikačné a záznamové zariadenia 5,6 %,
- stroje a zariadenia používané v priemysle 5,4 %,
- ropa, ropné a príbuzné výrobky a materiály 5,0 %,
- rôzne výrobky (v rámci spotrebného tovaru) 4,7 %.

ČR dosahuje veľmi výrazné pozitívne saldo zahraničného obchodu v oblasti spracovania priemyslových produktov, a naopak výrazne negatívnu obchodnú bilanciu dosahuje pri zahraničnoobchodnej výmene s palivom, plynom, chemikáliami, nerastnými surovinami a produktmi poľnohospodárskej produkcie. Pozitívne saldo dosahuje ČR aj v bilancii vývozu elektrickej energie, ale saldo sa znižuje v súvislosti s rastom spotreby energie v ČR. Tabuľku s najvýznamnejšími položkami z hľadiska výslednej bilancie zahraničného obchodu ČR nájdete v prílohe č. 1.

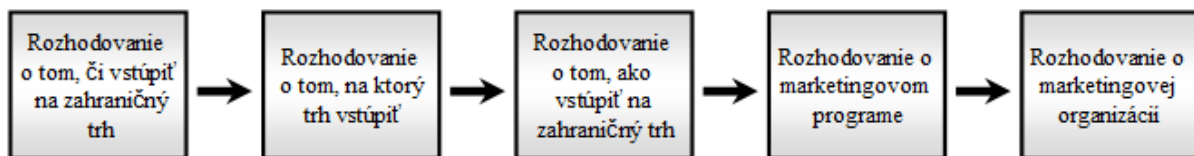
2.3 Vstup na zahraničné trhy

Skôr, ako sa firma rozhodne vstúpiť na zahraničný trh, musí zvážiť hneď niekoľko rizík. Môže sa stať, že správne nepochopí preferencie zahraničných zákazníkov a v dôsledku toho potom neuspeje s ponukou svojho inak príťažlivého tovaru. Firme sa tiež nemusí podariť pochopiť zahraničnú obchodnú kultúru a naučiť sa efektívne obchodovať s cudzími národmi. Firma môže podceniť zahraničné obmedzenia a vydať sa tak na nebezpečnú cestu neočakávaných nákladov. Taktiež môže zistiť, že má málo manažérov, ktorí majú málo zahraničných skúseností. V cudzej krajine by sa mohla nastať nepriaznivá zmena obchodných zákonov, mohlo by dôjsť k znehodnoteniu meny, k menovým obmedzeniam, alebo dokonca k politickej revolúcii a vyvlastnenia zahraničných firiem.

Pri rozhodovaní o vstupe na zahraničný trh musí firma definovať svoje medzinárodné marketingové ciele a taktiku. Aký by mal byť podiel zahraničného obchodu na celkovom

predaji firmy? Väčšina firiem začína pomerne malým predajom do zahraničia. Niektoré plány zahraničného obchodu zostávajú aj naďalej malé, pretože firmy považujú zahraničný obchod iba za časť ich celkových obchodov. Iné firmy majú zase veľkolepé plány a považujú zahraničný obchod za rozhodujúci.

Obr. 2.1: Hlavné rozhodovanie v medzinárodnom marketingu



Zdroj: KOTLER, P. *Marketing Management / Analýza, plánování, využití, kontrola*. st. 439

Firma sa tiež musí rozhodnúť, aký typ krajín prichádza v úvahu. Príťažlivosť krajiny je ovplyvňovaná výrobkom, geografickými faktormi, príjmami, počtom obyvateľov, politickým prostredím a ďalšími vplyvmi. Predajca môže mať v obľube určité skupiny krajín, alebo časti sveta. Predpokladajme, že firma zostavila zoznam potenciálnych zahraničných trhov. Ako sa má medzi nimi rozhodnúť? Veľa firiem zvolí pre zahraničný obchod susednú krajinu, pretože má o nej najlepšie informácie a taktiež náklady na distribúciu a riadenie obchodnej činnosti sú relatívne nízke. Inokedy ovplyvňuje výber skôr psychická než geografická blízkosť. Krajiny, ktoré prichádzajú v úvahu, by sa mali posudzovať z troch dôležitých hľadísk: *príťažlivosť trhu, konkurenčné výhody a riziká*. [6]

Hneď ako sa firma rozhodne, že vstúpi na určitý zahraničný trh, musí určiť najlepší spôsob prieniku. K dispozícii má niekoľko možností: *nepriamy vývoz, priamy vývoz, formu licencie, spoločné podnikanie, priame investície*.

Nepriamy vývoz predstavuje bežný spôsob, ako sa dostať na cudzí trh. Príležitostný vývoz predstavuje pasívny prístup, kedy firma vyváža čas od času svoj tovar a to buď zo svojich vlastných dôvodov, alebo ako odozvu na objednaný tovar zo zahraničia. Aktívny vývoz prichádza do úvahy vtedy, keď sa firma zaviazá, že bude vyvážať svoj tovar na určitý trh. V oboch uvedených prípadoch firma vyrába svoj tovar vo svojej vlastnej krajine. Nepriamy vývoz má dve výhody. Za prvé, vyžaduje malé investície. Firma nemusí vybudovať vývozne oddelenie, nemusí mať špecializovaných pracovníkov na vývoznú činnosť a nemusí vyhľadávať kontakty v zahraničí. Za druhé, nepriamy vývoz je vystavený minimálnemu

riziku. Medzinárodný marketingoví sprostredkovatelia majú dostatočné znalosti a možnosti pre vytváranie zahraničných kontaktov, takže sa predajca nedopustí väčších chýb.

Priamy vývoz znamená, že firmy si časom začnú samé zabezpečovať vývoz. Investície a riziko je o niečo väčšie, ale je tu vyšší potenciál návratnosti. Firma môže realizovať priamy vývoz niekoľkými spôsobmi, napríklad: domácim exportným oddelením alebo divíziou, zahraničnou filiálkou alebo pridruženým oddelením, cestujúcimi obchodnými zástupcami pre vývoz, zahraničným distribútorom alebo zástupcom.

Poskytovanie licencií predstavuje pre firmu jednoduchý spôsob, ako sa zapojiť do medzinárodného marketingu. Majiteľ licencie uzatvára dohodu s nadobúdateľom licencie na zahraničnom trhu, ktorý tak získava právo ju využiť vo výrobe, obchodovaní, využívaní patentu, využívaní obchodného tajomstva a ďalších hodnôt za určitý poplatok či autorský honorár. Majiteľ licencie sa tak dostáva na cudzí trh s minimálnym rizikom. Nadobúdateľ licencie získava naopak výrobné skúsenosti, alebo veľmi známy výrobok či výrobovú značku, ktoré mu zaručia bezchybný štart.

Spoločné podnikanie spočíva v tom, že zahraničný investor spolu s miestnym investorom vytvárajú novú spoločnosť na základe spoločného vlastníctva a spoločného riadenia. Vytváranie spoločných podnikov môže mať ekonomické, alebo politické príčiny. Zahraničná firma by mohla mať tiež nedostatok finančných, materiálnych, energetických či riadiacich zdrojov v prípade, že by podnikala sama. Spoločné podnikanie má aj svoje nevýhody. Partneri môžu mať odlišné názory na investovanie, marketing, alebo taktiku. Jeden z partnerov môže chcieť reinvestovať zisky s cieľom zabezpečiť rast spoločnosti, zatiaľ čo druhý môže mať záujem na odčerpaní zisku zo spoločného podnikania. Ďalej môže spoločné podnikanie brániť nadnárodnej firme pri uplatňovaní špecifickej výrobnéj a marketingovej taktiky na celosvetových základoch.

Priame investície sú poslednou formou, ako vstúpiť na cudzí trh, ktoré predstavujú priame vlastníctvo montážnych, alebo výrobných zariadení v zahraničí. Zahraničná spoločnosť môže kúpiť časť alebo celú miestnu firmu, či vybudovať vlastné zariadenie. Ak má firma skúsenosti s exportom a ak je cudzí trh dostatočne veľký, potom zahraničné výrobné zariadenie v hostiteľskej krajine poskytuje radu výhod. Za prvé – firma môže dosiahnuť nižších pracovných aj materiálových nákladov, podpory cudzej vlády, úspor

nákladov na dopravu atď. Za druhé – firma môže získať v hostiteľskej krajine veľmi dobrú image, pretože tu vytvára pracovné príležitosti. Za tretie – firma vytvára dobré a hlbšie vzťahy medzi vládou, spotrebiteľmi, miestnymi dodávateľmi a distribútormi, čo jej umožňuje lepšie prispôbiť svoje výrobky miestnemu marketingovému prostrediu. Za štvrté – firma plne kontroluje svoje investície a môže tak uplatniť takú výrobnú a marketingovú taktiku, ktorá plne vyhovuje jej dlhodobým medzinárodným cieľom. Hlavná nevýhoda tohto spôsobu investičného preniknutia na cudzí trh spočíva v riziku zablokovania alebo devalvácie meny, zhoršenia podmienok na trhu či dokonca vyvlastnenia. Firma môže zistiť, že sa stáva finančne stratovou v dôsledku zhoršenej situácie na trhu, alebo môže dochádzať k finančným stratám z dôvodu vynúteného podstatného zvyšovania plátov svojim miestnym zamestnancom. Avšak firma nemá často inú možnosť, než tieto riziká akceptovať, ak chce preniknúť do cudzej krajiny.

Každá úspešná stratégia vyžaduje väčšie záväzky, viac rizika a riadenia, ale na druhej strane prináša väčší ziskový potenciál. [6]

2.4 Segmentácia medzinárodných trhov

Segmentovať trh znamená rozčleniť trh na homogénne podmnožiny spotrebiteľov (zákazníkov), na ktoré je možné pôsobiť vybranými marketingovými nástrojmi.

Medzinárodný marketing umožňuje koncipovať ponuku pre cieľové segmenty na svetových trhoch a umožňuje tak realizáciu úspor z rozsahu. Proces segmentácie medzinárodných trhov prebieha obvykle v niekoľkých etapách:

- 1. Výber vhodných kritérií pre segmentáciu medzinárodných trhov.**
- 2. Voľba segmentačnej stratégie.**
- 3. Výber cieľového trhu (targeting).**

Na základe segmentácie, ktorá umožňuje určiť štruktúru a dynamiku medzinárodného trhu, stanovuje podnik vhodný positioning a marketingový mix.

2.4.1 Segmentačné kritéria

Výber vhodných kritérií pre segmentáciu medzinárodných trhov je odlišný u marketingu spotrebného tovaru a u priemyslového marketingu. Trh spotrebného tovaru je možné členiť podľa charakteristík trhu (geografické kritéria, demografické kritéria, socioekonomické kritéria, psychografické kritéria) a podľa chovania spotrebiteľov (behaviorálne kritéria).

V priemyslovom marketingu využívajú podniky zvyčajne nasledujúce kritéria:

- geografické kritéria,
- odvetvie alebo obor podnikania (napr. automobilový priemysel),
- prevádzkové charakteristiky (napr. kvalita a kvantita vybavenia),
- úroveň stávajúcej technológie,
- intenzita a rozsah spotreby komponentov,
- nákupnú stratégiu (napr. požiadavku, aby mal dodávateľ dcérsku spoločnosť v zemi výroby, organizáciu nákupu, rozhodovacie právomoci),
- kvalitatívne kritéria (napr. lojalita ku stávajúcim dodávateľom, postoj k zahraničným dodávateľom, postoj k rizikám).

2.4.2 Segmentačná stratégia

Základom každej segmentačnej stratégie je rozhodnutie o počte tržných segmentov, na ktoré sa firma mieni zamerať. Firmy si obvykle volia jednu z troch základných stratégií.

Jednotná segmentačná stratégia – nediferencovaný marketing (Mass Marketing) vychádza z predpokladu homogénnych potrieb a prání spotrebiteľov. Podnik sa snaží presadiť na trhu jednu silnú značku (jeden výrobok) a maximalizovať jej podiel na trhu. Stratégia umožňuje realizovať úspory z rozsahu, ale často vedie k cenovým vojnám. Stratégiu nediferencovaného marketingu uplatňovali napríklad americké firmy v 60. rokoch. V súčasnosti sa používa u neznačkových výrobkoch širokej spotreby.

Diferencovaná segmentačná stratégia (Product Variety Marketing) má za cieľ odlišiť firmu od konkurencie ponukou širokej škály výrobkov. Rôznym segmentom sú ponúkané rôzne modely a marketingový mix je adaptabilný pre každý segment. Výrobky sa odlišujú

užitými vlastnosťami, cenou, predávajú sa vo vybraných obchodoch, využívajú vlastný komunikačný mix. Diferencovaná segmentačná stratégia je veľmi nákladná a v prípade, že segment nie je dostatočne veľký, môže byť pre podnik neefektívna. V niektorých prípadoch môže byť ponuka príliš pestrá, zákazník sa prestane orientovať a radšej sa rozhodne pre lacnejšiu konkurenčnú ponuku.

Stratégia koncentrácie na vybraný segment (Concentration Strategy). Podnik zameria svoje marketingové úsilie na vybraný segment (mikrosegment, tzv. nika-niche), v ktorom má konkurenčnú výhodu (napr. luxusné automobily). Obyčajne ide o malý a veľmi špecifický segment, ktorý je nezaujímavý pre veľké konkurenčné firmy. Nevýhodou tejto stratégie je riziko prílišnej špecializácie (napr. zmena dopytu môže viesť k zániku firmy) a ďalej riziko vstupu silnejšej firmy na vybraný segment.

2.4.3 Výber cieľového trhu

Výber cieľového trhu je výsledkom voľby segmentačných kritérií a voľby segmentačnej stratégie. Zvolený cieľový trh musí byť dostatočne veľký, aby bolo pre podnik rentabilné na ňom pôsobiť vybranými marketingovými nástrojmi. Podnikanie v medzinárodnom prostredí umožňuje firmám koncentrovať úsilie na veľké homogénne segmenty na svetovom trhu. Napríklad výrobcovia luxusného tovaru realizujú veľké obraty na novo otvorených trhoch v Rusku a Číne. Ich cieľovým trhom sú rýchlo zbohatnutí podnikatelia a ich rodiny. Iným príkladom môžu byť stratégie firiem, ktoré sa zameriavajú na ohraničenú malú skupinu, ktorej spotrebné chovanie je značne unifikované (výrobcovia snowboardov, kolieskových korčúl in-line a pod.), prípadne firiem, ktoré sú v niektorom z oborov úzko špecializované. [7]

2.5 Akvizície

Cieľom každého podnikateľa je uzatvorenie obchodu. K vlastnému kontraktu vedie akvizícia.

Pojem **akvizícia** by sme mohli definovať, *ako sústredenú úsilie vývozcu docieľiť podpísanie kúpnej zmluvy, prípadne ďalšej zmluvy.*

Podľa formy sa obvykle akvizičná činnosť delí na:

- *nepriamu akvizíciu,*
- *priamu akvizíciu.*

Pri *nepriamej akvizícii* nedochádza k osobnému kontaktu pracovníkov firmy s potenciálnymi partnermi. Predstavujú ju *písomné náborové akcie*, niekedy nazývané direct mailing – napríklad oboslanie veľkého množstva možných klientov písomnými materiálmi, ktoré informujú o firme a jej výrobkoch. Cieľom je presvedčiť budúceho klienta, že práve tá firma, ktorá robí túto akvizíciu, je pre neho najlepšia. Z technického hľadiska je tento spôsob relatívne jednoduchý, lebo spočíva v napísaní určitého textu a jeho rozoslanie vybranému súboru klientov. Efekt záleží na kvalite výberu príjemcov. Všeobecne málo účinné bývajú tieto akcie v prípade hromadných výrobkov, akými sú textil, potraviny, alebo priemyselný tovar. Veľmi často ponukové obálky končia v odpade, bez toho, aby boli vôbec otvorené. Ich vhadzovanie do poštových schránok je vo viacerých krajinách, vrátane ČR a SR, regulované a sankcionované. Direct mailing môže mať značný účinok v prípade relatívne komplikovaného výrobku, ktorý znamená novinku, ak máme vybudovanú kartotéku skutočných potenciálnych klientov, odborníkov v konkrétnom obore.

Veľmi účinnou formou nepriamej akvizície môžu byť *akvizičné listy*, ktoré už boli spomínané v súvislosti s direct mailing. Ich efekt sa zvyšuje, ak ich autor dokáže napísať ako osobné, ak sú určené menovite konkrétnym pracovníkom odberateľských resp. spotrebiteľských firiem, ktorí o nákupe tovaru rozhodujú alebo ho môžu ovplyvniť. Napísať dobrý akvizičný list je veľmi zložitý – musí mať zaujímavý, pútavý a účinný obsah. Takýto list sa bohužiaľ nedá poslať elektronicky, aj keď je to v súčasnej dobe najjednoduchšie, ale je potrebné zaslať list poštou, pokiaľ je možné tak na osobnom papieri. Pri týchto listoch sa odporúča používať kvalitnejší papier, napríklad s vodoznakom, na ktorom môže byť buď logo príslušnej firmy, alebo pamätihodnosť mesta, v ktorom sídli firma. Účinnosť ešte zvyšuje odoslanie listu rýchlou poštou typu EMS alebo DHL.

K ďalším formám nepriamej distribúcie patrí *príprava a distribúcia prospektov*, ktoré informujú podrobnejšie o výrobku, alebo o rozsahu ponuky firmy. Sú často doplnené fotografiami, popismi, údajmi o použití, servisom atď. Ponukové katalógy sa zasielajú kvalifikovaným záujemcom, pretože obsahujú nielen podrobné údaje o ponúkanom tovare, ale aj ceny a ďalšie údaje o firme. Takéto katalógy sú veľmi nákladnou záležitosťou.

Pomerne veľmi účinná je *inzercia* do odborných špecializovaných titulov. Odborné časopisy sú často bezplatné, sú väčšinou financované z príjmov za inzerciu. Vo väčšine krajín

má inercia mimoriadny význam, dokonca taký, že vznikol názor, že ten kto neinzeruje, prestal existovať, alebo má závažné hospodárske problémy.

Samostatnou a veľmi dôležitou súčasťou akvizícií je *prezentácia výrobkov na odborných veľtrhoch a výstavách*. V poslednej dobe nastal istý odklon od všeobecných veľtrhov smerom k špecializovaným, určeným iba pre odborníkov alebo pre pozvaných účastníkov. V niektorých krajinách sa využíva systém, že približne prvá polovica celkovej veľtržnej doby je vyhradená výlučne pre odborníkov, pretože vstup do priestoru je podmienený registráciou a prezentáciou. Záver veľtrhu je potom vyhradení laickej verejnosti, ktorá zahŕňa okrem iných aj školy všetkých stupňov.

Priama akvizícia obvykle nadväzuje na niektorú formu nepriamej akvizície. Zahŕňa všetky formy osobných jednaní pracovníkov vývozných firiem.

Hlavnou formou priamej akvizície sú služobné cesty k potenciálnym partnerom, či návštevy potenciálneho klienta vo vývozných firmách. Úspech závisí na dobrej príprave, ktorá často trvá niekoľko mesiacov. Odporúča sa spracovať podrobný časový program návštevy, v ktorom by mala byť hlavná pozornosť sústredená na prejednanie možných kontraktných podmienok. Vždy je potrebné pracovať s určitou časovou rezervou. Veľmi častým omylom je dohad, že po každom obchodnom jednaní musí byť podpísaná kúpna zmluva. Pokiaľ nie je všetko jasné, postačí práve menej záväzkový akt, akým je podpis takzvaného letter of intent, čo je prejav vôle oboch strán ďalej študovať podmienky a možnosti, ktoré by viedli k uzatvoreniu kontraktu.

Súčasťou jednaní by mal byť kultúrny program – napríklad prehliadka mesta či pamätihodnosti, nachádzajúcich sa v blízkom okolí vývozného podniku, návšteva divadla, koncertu, alebo inej kultúrnej akcie. Odporúča sa rešpektovať „dobré mravy“ a zvyklosti jednotlivých partnerov. Nie je vhodné pozývať arabského obchodníka na exkurziu do vínnych pivníc, kohokoľvek, koho dobre nepoznáme, na striptíz, alebo ekológa na lov. Možným problémom sa dá predísť, keď všetko dohodneme písomne, pričom kultúrnej časti programu nevenujeme v súvislosti s prípravou služobnej cesty prílišnú pozornosť, aby nevznikol dojem, že chápeme návštevu, ako turistickú a nie ako pracovnú. Ide o veľmi profesionálnu záležitosť, ktorá môže výrazne pomôcť k úspechu, ale tiež môže znamenať pohromu. [1]

3 CHARAKTERISTIKA FIRMY ISMM PRODUCTION & BUSINESS COOPERATION S.R.O.

Firma ISMM Production & Business Cooperation s.r.o. (ďalej len ISMM), ktorá sídli v Ostrave datuje svoju existenciu už od roku 1997. V minulosti boli predmetom činnosti tejto spoločnosti poradenské služby v oblasti marketingové riadenia. Neskôr sa zamerala na exportný marketing s koncentráciou na krajiny z Európskej únie, ktorým sa zaoberá až dodnes. Práve exportný marketing sa stal strategický významný a určil smer rozvoja spoločnosti. V súčasnosti predstavuje nosný prvok vo formovaní podnikovej stratégie založenej na vytváraní priamych kooperačných väzieb s množstvom významných podnikov z Európskej únie predovšetkým z oblasti strojárstva (poľnohospodárska technika). Spoločnosť si v priebehu niekoľkých rokov vytvorila dlhodobé väzby so zákazníkmi z Rakúska, Veľkej Británie, Nemecka, pre ktorých sa stala významným dodávateľom.

Portfólio spoločnosti tvorí viac než päťtisíc položiek. ISMM neponúka len výrobu od jednoduchých dielov po zložité montované diely, ale aj nadštandardné väzby so svojimi zákazníkmi, ktoré sú v prvom rade založené na dôvere, schopnosti rýchle reagovať, konštruktívnom prístupe k reklamáciám a kreativite pri spolupráci.

Cesta k úspešnej realizácii rozmanitých výrobných projektov vedie cez dlhodobu budovanú obchodnú štruktúru dodávateľov, administratívne a manažérske zázemie v Ostrave a v neposlednej rade cez vlastný výrobný závod v Jistebníku. [9]

Obr. 3.1: Organizačná štruktúra ISMM Production & Business Cooperation s.r.o.



Zdroj: Vytvorené autorom

3.1 SWOT analýza

Silné stránky:

- **Vlastný výrobný závod**, ktorý sa nachádza v Jistebníku cca 15 kilometrov od Ostravy. Závod sa špecializuje na realizáciu výrobných projektov za pomoci zvárania v ochrannej atmosfére, vŕtania, rezania na pásovej pile a montáže v novovybudovanej montážnej hale.
- **Dobré referencie od zákazníkov**, ktoré sú veľmi nápomocné pri oslovovaní nových potencionálnych zákazníkov. Medzi stálych zákazníkov spoločnosti patria napríklad známe firmy z Nemecka ako napr. Pöttinger, Lemken a Hüppe.
- **Kvalifikovaní zamestnanci**. Firma sa môže popýšiť kvalifikovaným personálom či už zvaračmi, ktorí majú štátnu skúšku zo zvárania v ochrannej atmosfére, alebo študovaným manažmentom, ktorý disponuje jazykovou vybavenosťou a technickými znalosťami.
- **Vysoká kontrola kvality**. Spoločnosť ISMM kontroluje kvalitu na základe požiadavkou zo strany zákazníka. Pre efektívnosť riadenia a kontroly kvality bol vytvorený systém akosti podľa normy ČSN EN ISO 9001:2001. Certifikát pre obor činnosti „Výroba a zaistenie výrobných kooperácií v oblasti strojárnských produktov“ udelil TÜV SÜD CZECH s.r.o. (viď. príloha č. 2).
- **Neustáli záujem expandovať**, ktorý sa prejavuje obnovovaním výrobného závodu v Jistebníku, priberaním nových zamestnancov do nových funkcií, neustálím oslovovaním nových potencionálnych zákazníkov. V budúcnosti plánuje firma rozšíriť systém kontroly kvality o ďalšie požiadavky podľa normy ČSN EN ISO 3834.

Slabé stránky:

- **Závislosť na jednom zákazníkovi**. Výsledkom ABC analýzy zákazníkov je skutočnosť, že spoločnosť ISMM má len jedného hlavného zákazníka (Pöttinger Sätechnik GmbH), ktorý tvorí cca 54% z celkových tržieb. Takýto stav by mohol byť pre spoločnosť nepriaznivý, v prípade ak by tohto kľúčového zákazníka stratila.
- **Sezónnosť výroby**, ktorú niekedy spoločnosť pozoruje v objeme došlých objednávok. Keďže hlavní zákazníci firmy sú z poľnohospodárskeho segmentu sledujeme u nich obdobie častých objednávok, väčšinou sa jedná o ročné obdobie jar a jeseň, a obdobie útlmu v objednávkach a to v lete a v zime.

- **Office a výrobný závod nie sú v jednom areály** čo sa občas prejavuje chybami v kvalite a v dodávkach, ktoré vyplývajú z neúplnej komunikácie medzi zamestnancami.
- **Kooperačná spolupráca.** Spoločnosť ISMM dodáva konečnému zákazníkovi finálny výrobok, ktorý sa skladá aj z dielov vyrobených v kooperácií. Najčastejšie sa jedná o laserové výpalky a obrábanie (sústruženie, frézovanie). Nevýhodu vidím v tom, že dodávatelia stanovujú cenu zahrňujúcu materiálové náklady a zisk z daného výrobku, spoločnosť s touto cenou pracuje v kalkulácií, do ktorej na záver zarátajú svoj zisk. Celým týmto procesom „dvojnásobného zisku“ sa zvyšuje konečná cena pre zákazníka a stáva sa, že ceny ISMM sú vysoké oproti konkurencii. Firma nevlastní drahé laserové stroje, ani obrábačky, aby mohla všetky komponenty vyrábať sama, a preto je závislá od spolupráce s kooperačnými firmami.

Príležitosti:

- **Oslovenie nových potencionálnych zákazníkov zo stávajúceho segmentu.** Spoločnosť ISMM by nemala „zaspať na vavrínoch“ a preto by sa mala stále pokúšať hľadať a oslovovať firmy, ktoré sa zaoberajú práve výrobou poľnohospodárskych strojov.
- **Oslovenie nových potencionálnych zákazníkov z nových segmentov.** Už v minulosti sa v spoločnosti zvažovala možnosť vstupu na trh komunálnej techniky, ktorý má potenciál hlavne v tom, že väčšia časť výroby by prebiehala vo výrobnom závode. Prečo nevyužiť skvelé referencie a neskúsiť to?
- **Využitie dotovaných projektov.** Ministerstvo práce a sociálnych vecí Českej republiky sa snaží prinášať malým a stredným podnikateľom zaujímavé projekty dotované vládou. Samozrejme nesmieme zabudnúť ani na rôzne programy z Európskej únie, ktoré by spoločnosť mohla využiť, ako napríklad *Operačný program podnikania a inovácie*.
- **Zníženie konkurencie** v dôsledku hospodárskej krízy, ktorá pre veľa malých a stredných podnikov predstavuje koniec ich existencie. Ako sa hovorí, všetko zlé je na niečo dobré, a v tomto prípade zotrávajú na trhu iba silné podniky. Pružné výrobné systémy predstavujú v súčasnosti najefektívnejší výrobný systém, ktorý zabezpečuje zvýšenú konkurencieschopnosť v priemysle.

Ohrozenia:

- **Rastúci kurz koruny.** Spoločnosť ISMM obchoduje zo zahraničím, a preto je jednou z najvýznamnejších položiek práve kurz koruny voči cudzím menám. K vyššiemu zisku spoločnosti pomáha oslabenie českej koruny, ako tomu bolo v prvom kvartály roku 2009, následne nato česká koruna začala posilňovať a zisky spoločnosti poklesli. Pokiaľ by sa ustálil trend posilňujúcej koruny, spoločnosť nebude zisková zo zmenárenských operácií.
- **Strata kľúčového zákazníka (Pöttinger Sätechnik GmbH),** ktorý prináša firme približne 54% z celkových tržieb. Pokiaľ by spoločnosti prišla o takéhoto významného zákazníka, mohlo by to silne nabúrať fungovanie celej spoločnosti a v konečnom dôsledku aj jej existenciu.
- **Pretrvávajúca hospodárska kríza,** ktorá má za následok úpadok trhu. Veľké ohrozenie existencie firmy vidím v stagnácii trhu. Nielen producenti poľnohospodárskej techniky na zahraničných trhoch, ale aj výrobcovia z iných segmentov, nemajú záujem vyrábať a rozbiehať nové projekty, pretože je obtiažné predpovedať celkový vývoj situácie na trhu. Podstata novej stratégie mnohých podnikov je presun výroby od kooperačných firiem do svojej réžie, a tým znížiť riziko nesplnenia objednávky u dodávateľa, alebo riziko prepúšťania pracovníkov. Nedostatok objednávok vyvolá nedostatok tržieb, tým pádom nedochádza k pokrytiu nákladov z tržieb a firma vykazuje stratu.

3.2 Filozofia spoločnosti

Poslanie a vízie

ISMM je partnerom a dodávateľom komplexných riešení v oblasti kooperácii na priemyslovom trhu. Prináša svojim stálym zákazníkom, ale aj novým zákazníkom nie len úžitkovú hodnotu, ale aj dlhodobý kvalitný vzťah. Cieľom je vytvorenie kvalitnej zákazníckej databázy, rast lojality zákazníkov, atď.

Hodnoty

- spokojný zákazník u nás ostáva
- individuálny flexibilný prístup k našim zákazníkom
- preaktívne riešenie potrieb našich zákazníkov
- dôvera a zodpovednosť v obchodných i pracovných vzťahoch

- identifikácia pracovného tímu s filozofiou spoločnosti
- firma vytvára priestor pre profesionálny a osobný rast
- lojalita k firme a k majiteľovi

Strategické priority

1. Vybudovanie reprezentatívneho a moderného výrobného závodu, vrátane logistického centra ISMM v Jistebníku.
2. Realizácia predaja kooperácií zákazníkom na stávajúcich a nových segmentoch priemyslového trhu.
3. Realizácia nákupu vo vybraných segmentoch na globálnom trhu získaním nových dodávateľov. [9]

3.3 Predmet činnosti

Spoločnosť realizuje svoje zákazky ***dvoma spôsobmi***:

1. Pokiaľ je predmetom zákazky obchodný tovar, vystupuje spoločnosť ako prostredník medzi výrobcou a konečným zákazníkom. Takýto tovar spoločnosť objedná u výrobcu (dodávateľa), výrobne ho nijak nemení, to znamená, že nepridáva žiadnu hodnotu. K cene tovaru sa prirába zisk spoločnosti a následne sa predá a distribuuje odberateľovi. Medzi obchodný tovar patria napríklad odznaky do veteránov, ktoré sú dodávané do Anglicka, alebo rôzne ďalšie drobné nerezové diely dodávané do luxusných sprchových kútov vyrábaných v Nemecku.

2. Druhý prípad nastáva vtedy, keď spoločnosť sama vyrába výrobok, alebo sa aspoň čiastočne podieľa na jeho výrobe. Rozhodne o tom na základe technickej dokumentácie, ktorú dostane spolu so zadaním zákazky / objednávky. Ako už bolo spomínané, spoločnosť sa môže realizovať v zvaraní, vŕtaní, rezaní a v konečnej fáze - montovaní celého výrobku. Komponenty, ako sú výpalky, hutný materiál, spojovací materiál, alebo rôzne povrchové úpravy spoločnosť získava respektíve nakupuje v kooperácií – teda od svojich dlhodobých dodávateľov. Predtým, než sa hotový výrobok vyexpeduje zákazníkovi, prebehne vo výrobe kontrola kvality. Pri nových výrobkoch sa robí 100% kontrola všetkých výrobkoch, pri zabehnutej výrobe (sériovej) sa výrobky kontrolujú na základe pokynov od manažéra

zákazky. S doručením tovaru do zahraničia sú spojené aj ďalšie činnosti, ako napríklad zabezpečovanie dopravy a koordinácia expedícií, ktoré majú na starosti jednotliví manažéri zákazky.

3.4 Analýza zákazníkov

V roku 2009 mala spoločnosť ISMM 13 zahraničných zákazníkov, prevažne z Európskej únie. Tabuľka 3.1 uvádza jednotlivých zákazníkov, krajinu pôvodu, predmet činnosti, dĺžku spolupráce s ISMM, objem tržieb za rok 2009 a klasifikáciu zákazníkov prostredníctvom metódy ABC.

Metódu ABC som použila na zistenie významnosti jednotlivých zákazníkov (viď príloha č. 3), z ktorej vyplynulo, že len dvaja zákazníci tvoria vyše 80% z celkových tržieb spoločnosti – skupina A. Štyria zákazníci tvoria skupinu B, ktorá predstavuje 15% z celkových tržieb a sedem zákazníkov tvorí 5% z celkových tržieb za rok 2009 – skupina C.

Takáto situácia, kedy existuje jeden kľúčový zákazník sa môže firme vypomstiť, ako som uviedla v ohrozeniach SWOT analýzy.

Tab. 3.1: Zákazníci spoločnosti ISMM v roku 2008

Názov firmy	Sídlo firmy	Predmet činnosti	Dĺžka spolupráce	Ročné tržby	ABC Analýza
Pöttinger Sätechnik GmbH	Nemecko	poľnohospodárska sacia technika	10	21 898 811,95 Kč	A
Lemken GmbH & Co. KG	Nemecko	poľnohospodárska sacia technika	3	10 831 105,22 Kč	
Samson Agro A/S	Dánsko	poľnohospodárska sacia technika	< 2	2 373 843,22 Kč	B
Hüppe GmbH & Co. KG	Nemecko	kúpeľňové systémy	7	1 157 021,85 Kč	
Behr GmbH & Co. KG	Nemecko	chladiče do automobilov	1	987 732,23 Kč	
Schrader Fahrzeug GmbH & Co. KG	Nemecko	čistiaca technika	9	858 104,20 Kč	
Dematic GmbH	Nemecko	ťažké a ľahké strojárstvo	5	703 702,82 Kč	C
Sahlberg GmbH & Co. KG	Nemecko	Antivibračná technika	3	686 242,38 Kč	
Orkel AS	Nórsko	poľnohospodárska sacia technika	< 1	497 561,59 Kč	
Hyundai Motor Czech, s.r.o.	Česká republika	výroba automobilov	< 1	387 625,49 Kč	
A H Spares ltd.	Veľká Británia	náhradné súčasti do veteránov	6	135 212,04 Kč	
Fella - Werke GmbH	Nemecko	poľnohospodárska sacia technika	< 1	54 118,15 Kč	
Tippl GmbH	Nemecko	presné meracie nástroje	4	46 664,77 Kč	

Zdroj: Vytvorené autorom

4 METODIKA ZBERU DÁT

Cieľom práce je popísať podrobný priebeh akvizícií na konkrétnom tržnom segmente a zároveň vyhodnotiť ich úspešnosť, tzn. koľko spoločností sa stanú novými zákazníkmi ISMM. Takýto popis získavania nových zákazníkov by mohol predstavovať „manuál“ pri ďalších akvizičných kampaniach.

Hypotézy:

1. *minimálne 50% z oslovených firiem pošle spoločnosti ISMM dopyt*
2. *minimálne jedna spoločnosť sa stane novým zákazníkom spoločnosti ISMM*

4.1 Plán výskumu

Spôsob tvorby základného súboru

Základný súbor tvoria taliansky vystavovatelia poľnohospodárskej techniky. Výber firiem sa uskutočnil za pomoci účasti na výstave agrotechniky, ktorá sa konala v talianskom meste Bolona roku 2008.

Veľkosť základného súboru

Konečný počet talianskych vystavovateľov na veľtrhu bol stanovený na 47.

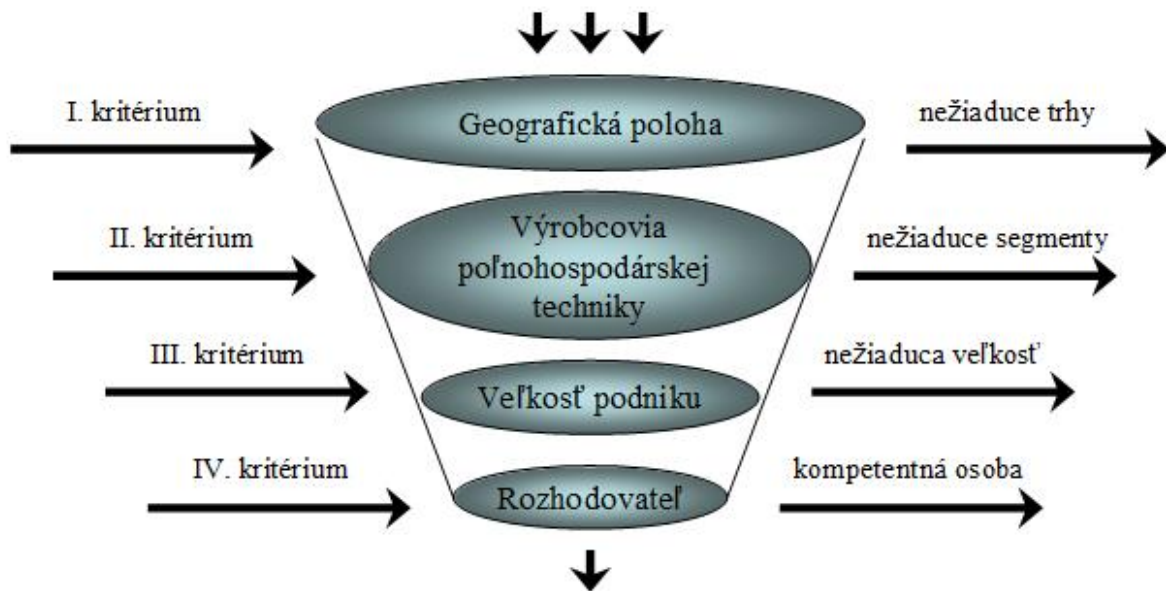
4.2 Popis tvorby výberového súboru

Pre ľahšie segmentovanie potenciálnych zákazníkov vytvoríme v Microsoft Excel prehľadnú tabuľku s profilmi jednotlivých spoločností. Na zostavenie profilov použijeme sekundárne dáta, predovšetkým z oficiálnych firemných internetových stránok. Informácie, ktoré je potrebné zistiť, môžeme rozdeliť do troch častí. V prvej časti budú *obecné informácie* o jednotlivých spoločnostiach, a to presný názov spoločnosti, sídlo spoločnosti, internetová adresa spoločnosti a obecný e-mail. Takzvané *marketingové informácie* budú v druhej časti tabuľky a budú pozostávať z ročného obratu spoločnosti vyjadreného v miliónoch eur (nepovinný údaj) a z aktuálneho počtu zamestnancov. V tretej časti budú *nákupné informácie*, ktorých podstatou bude poskytnúť informácie o kompetentnej osobe za nákup. Spravidla sa

jedná o manažera nákupu. Do tabuľky budeme uvádzať meno, telefón a e-mail vybraného zodpovedného pracovníka.

Z takto pripravenej tabuľky budeme vyberať potenciálnych zákazníkov. Ako už bolo spomínané, máme k dispozícii 47 spoločností, ktorých predmetom podnikania je výroba a predaj, alebo iba samotný predaj poľnohospodárskej techniky. Všetky firmy podrobíme filtrácii na základe jednotlivých segmentačných kritérií zobrazených na obrázku 4.1. Podstatou vylučovania je odstrániť nežiaduce firmy, čo v konečnom dôsledku bude predstavovať časovú a nákladovú úsporu vo fáze kontaktovania potenciálnych zákazníkov.

Obr. 4.1: Výber potenciálnych zákazníkov podľa segmentačných kritérií



Zdroj: Vytvorené autorom

Prvým kritériom sa vytriedia všetky spoločnosti, ktoré nemajú sídlo v Taliansku. Keďže základný súbor je tvorený iba z talianskych firiem ostáva rovnaký počet, t.j. 47 firiem v hre. *Druhým kritériom* vytriedime všetkých predajcov, distribútorov a dílerov, ktorí sa nijako nezapájajú do výroby poľnohospodárskej techniky, a preto je logické, že by im spoločnosť ISMM ponúkala svoje výrobné služby zbytočne. Ostalo nám 45 firiem. Pod *tretím kritériom* s názvom veľkosť podniku sa neskrýva vylučovanie podľa rozlohy spoločnosti, ale podľa počtu zamestnancov, ktorých firma zamestnáva. Jedná sa o jednoduché pravidlo, ktoré je založené na tom, že každý zamestnanec generuje spoločnosti určitý obrat. Čím viac zamestnancov spoločnosť má, tým viac vyrába, čo následne vedie k väčším objemom nákupu. Tretím kritériom nám vypadli spoločnosti, ktoré zamestnávajú menej ako 50 zamestnancov,

teda nám ostáva 38 spoločností. *Štvrté segmentačné kritérium* vylúči spoločnosti, v ktorých nie sú kontaktní pracovníci. Je veľmi neefektívne komunikovať o veciach obchodu so sekretárkou spoločnosti, a na druhú stranu málo pravdepodobné, že budeme mať možnosť osloviť vedenie spoločnosti s našou ponukou. Preto je najúčelovejším riešením nájsť kompetentného pracovníka za nákup a s ním komunikovať počas celého priebehu akvizície. Týmto posledným krokom sa nám počet firiem zredukoval o tri firmy, čo v konečnom dôsledku znamená, že výskum akvizícií nových potenciálnych zákazníkov budeme uskutočňovať na 35 talianskych firmách.

Prehľadná tabuľka s profilmi jednotlivých spoločností a s ich vytriedením na základe jednotlivých segmentačných kritérií sa nachádza v prílohe č. 4.

4.3 Časový harmonogram

Prvotné činnosti:

- identifikovanie všetkých potenciálnych zákazníkov na talianskom trhu s poľnohospodárskou technikou,
- zostavenie excelovskej tabuľky s profilmi jednotlivých spoločností,
- samotná segmentácia potenciálnych zákazníkov.

Keďže sa jedná o prvotné činnosti, ktoré predchádzajú celým akvizíciám, treba ich splniť čo najskôr. Časové rozpätie sme si stanovili na dva mesiace od júla do septembra 2009.

Nasledovné činnosti:

- oslovovanie spoločnosti – faxom, e-mailom a telefonicky,
- reakcia zo strany oslovených (pozitívna, negatívna),
- pozitívna reakcia znamená prísľub, zaslania dopytu,
- spracovanie dopytu - kalkulácie – vytvorenie oficiálnej cenovej ponuky,
- pripomienky k cenovej ponuke - korekcia cien - odsúhlasenie cien,
- vzorkovanie,
- sériová výroba.

Pre tieto činnosti sa nedá určiť ich presná dĺžka trvania, pretože každá spoločnosť je špecifická. Spoločnosti sa medzi sebou líšia v celkovej politike firmy, svojimi potrebami a skúsenosťami. Pre zachytenie výsledkov a zhodnotenie úspešnosti akvizícií stanovujeme obdobie cca pol roka, teda od začiatku septembra 2009 do konca februára 2010.

5 ANALÝZA PROCESU AKVIZÍCIÍ TALIANSKYCH ZÁKAZNÍKOV

V *analýze procesu akvizícií* sa definujú procesy, ktoré sú nutné na to, aby podnik plnil svoje ciele a plánované výstupy, a aby získal nových potenciálnych zákazníkov.

V predchádzajúcej kapitole sa na základe štyroch segmentačných kritérií (geografická poloha, výrobca poľnohospodárskej techniky, veľkosť podniku a kompetentná osoba za nákup) vytriedilo zo 47 spoločností 12 firiem, ktoré nespĺňovali tieto kritéria. Ostalo 35 firiem, ktoré predstavujú potenciálnych zákazníkov spoločnosti ISMM.

Všetci potenciálni zákazníci sa podrobia akvizičnej kampani, ktorá je rozdelená do štyroch fáz:

1. *oslovenie,*
2. *komunikácia / záujem,*
3. *dopyt / ponuka,*
4. *vzorkovanie / získanie zákazky.*

Akvizičná kampaň bude prebiehať odhadom cca pol roka. Jednotlivé postupy potenciálnych zákazníkov medzi fázami budú graficky znázorňované za pomoci Microsoft Office Excel. Po skončení akvizícií sa určí *úspešnosť kampane*, za pomoci ktorej sa vyhodnotia hypotézy, ktoré sme sú uvedené v predchádzajúcej kapitole.

Neoddeliteľnou súčasťou bakalárskej práce je záverečná kapitola, ktorá prináša rady pri osobnom obchodnom jednaní s potenciálnymi klientmi, t.j. talianskymi partnermi, na základe oboznámenia sa s ich obchodnou kultúrou a zvyklosťami.

5.1 Prvá fáza: Kontakt

Na základe posledného kritéria segmentácie sa vytriedili spoločnosti bez kontaktu na manažéra nákupu, čo v prvej fáze ušetrí čas aj financie. Akviziční pracovníci budú oslovovať priamo pracovníkov, ktorí o nákupe rozhodujú, alebo ho aspoň môžu ovplyvniť.

Cieľom telefonického kontaktovania je vyvolať záujem o kooperáciu, v oblasti výroby poľnohospodárskych komponentov, so spoločnosťou ISMM. Pokiaľ oslovené firmy v súčasnosti nemajú záujem o spoluprácu, úlohou akvizičného pracovníka bude odoslať akvizičný list spolu s prezentáciou firmy v anglickom jazyku (príloha č. 5) a opäť sa pripomenúť potenciálnym zákazníkom spravidla po 2-3 mesiacoch.

Spoločnosť ISMM má spracovaný vlastný dokument, v ktorom opisuje presne stanovené body telefonického rozhovoru (príloha č. 6). Jedná sa o prvý dokument s takýmto obsahom. Na základe telefonických skúseností, je možné, že sa postupne tento dokument bude doplňovať a upravovať.

Štruktúra telefonického rozhovoru vytvorená spoločnosťou ISMM:

1. Prvý bod telefonického rozhovoru je venovaný *obecným informáciám* o spoločnosti. Napríklad, že sa jedná o českú výrobnú-kooperačnú firmu so sídlom v Ostrave a skúsenosťami s výrobou pre západoeurópske firmy.
2. V druhom bode sa stručne opíše *čo spoločnosť ISMM ponúka*, ako napríklad na mieru šitú nákladovo výhodnú výrobu na zákazku podľa kvalitatívnych štandardov zákazníkov, širokú subdodávateľskú a štruktúru vlastnú výrobnú štruktúru atď.
3. Tretí bod je zameraný na *vysvetlenie úžitku zo spolupráce*. Potenciálni zákazníci kladne a so záujmom reagujú na získavané informácie typu: „nižšia cena pri rovnakej kvalite, optimalizácia nákladov, redukcia nákupného rizika...“
4. *Kvalita* je obsahom ďalšieho bodu. V telefonickom rozhovore sa spomína, že spoločnosť ISMM vlastní certifikát podľa ISO 9001 a pracuje s najmodernejšou technikou. Všetci pracovníci výrobného závodu sú vyškolení podľa EN 287 normy (najvyšší stupeň).
5. Nasledujú *referencie*, ktoré zapôsobia na každú oslovanú firmu, pretože dlhoročný zákazník spoločnosti - Poettinger je významný výrobca na trhu s poľnohospodárskou technikou. Nie menej zaujímavé sú aj iné firmy, ako napríklad: Lemken, Samson Agro.
6. Pre aktívne zapojenie potenciálnych zákazníkov do konverzácie sa využíva otázka smerovaná na ich skúsenosti s nákupom v strednej a východnej Európe.
7. V poslednom bode je uvedené, ako reagovať v prípade nezájmu. Najčastejšie sa používajú nasledujúce otázky: „Mohli by ste nám aspoň skúsiť zaslať skúšobný dopyt a na základe našej ponuky budete mať možnosť porovnať ceny s Vaším stávajúcim dodávateľom (bench-marking)? Stotožňuje sa s takýmto negatívnym stanoviskom aj Váš TOP manažment? Vidíte ako víziu do budúcnosti nákup v nízko nákladových krajinách?“ atď.

Telefonický rozhovor vedie pracovník akvizičného tímu spoločnosti ISMM a to v nemeckom alebo anglickom jazyku. Pri oslovovaní talianskych firiem nastáva problém,

pretože je známe, že prioritný jazyk pre Talianov je ich vlastný. Práve preto nie je ľahké nadviazať konverzáciu v inom jazyku. Vďaka globalizácii veľké talianske spoločnosti v súčasnosti zamestnávajú na manažérskych postoch ľudí, ktorí ovládajú anglický alebo nemecký jazyk. Tento fakt sa bral do úvahy aj pri stanovení minimálneho počtu zamestnancov v segmentačnom kritériu – veľkosť podniku.

5.1.1 Pribeh a vyhodnotenie prvej fázy akvizície potenciálnych zákazníkov

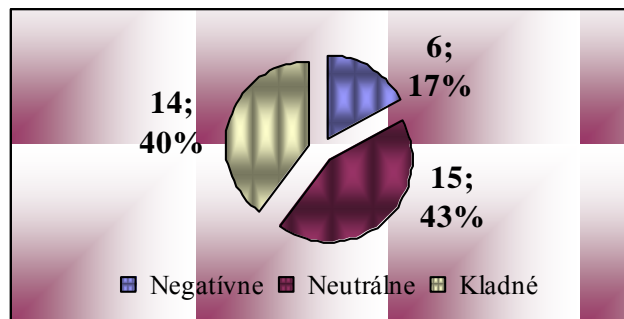
V septembri 2009 akvizičný tím ISMM začal obtelefonovať vybraných potenciálnych zákazníkov. Každý telefonát bol zaznamenaný do databázy exportného marketingu. Záznam sa týkal popisu hovoru, ale taktiež sa uvádzalo záverečné stanovisko osloveného manažéra nákupu. U 35 vybraných talianskych spoločností prebiehalo telefonické kontaktovanie cca 3 dni.

Akvizičná kampaň priniesla nasledujúce výsledky:

Negatívne stanovisko na možnosť kooperovať so spoločnosťou ISMM zaujalo 6 firiem, ktoré si síce nechali poslať firemnú prezentáciu, ale vyjadrili sa, že nehľadajú žiadnych nových dodávateľov. Tieto spoločnosti budú oslovené znovu o šesť mesiacov. Neutrálne stanovisko zaujalo 15 firiem. Prevažne sa jednalo o firmy, ktoré nemajú skúsenosti so zahraničnými dodávateľmi. Týmto firmám zaslali akviziční pracovníci firemnú prezentáciu a budú kontaktované v priebehu dvoch - troch mesiacov. Ponuku kooperácie uvítalo 14 firiem, z ktorých 8 firiem prisľúbilo hneď po prvom rozhovore zaslať skúšobný dopyt.

Tab. a graf 5.1: Zhodnotenie stanoviska potenciálnych zákazníkov na možnosť kooperácie

Stanovisko	Počet firiem	Percentuálne
Negatívne	6	17%
Neutrálne	15	43%
Kladné	14	40%
Celkom	35	100%



Zdroj: Vytvorené autorom

5.2 Druhá fáza: Komunikácia / Záujem

Do druhej fázy sa dostalo 20 firiem z celkových 35. Konkrétne 12 firiem zo skupiny kladne reagujúcich firiem a 8 z neutrálne reagujúcich firiem. Iniciatíva kontaktovať akvizičných pracovníkov vychádzala zo strany potenciálnych zákazníkov na základe preštudovania prezentácie spoločnosti, ktorá im bola zaslaná v elektronickej podobe mailom.

Obsahom tejto fázy je bližší záujem potenciálnych zákazníkov o možnosti kooperácie, prípadne o informácie týkajúce sa spoločnosti ISMM. Talianske firmy sa zaujímali hlavne o detailné možnosti výrobného závodu v Jistebníku, zaujímal ich celkový počet zamestnancov a počet pracovníkov vo výrobnjej sfére, obrat spoločnosti, percentuálny podiel exportu do krajín EÚ z celkovej výroby a v súvislosti s tým aj ďalšie referenčné firmy.

Pri jednaniach s potenciálnymi zákazníkmi sú veľkým prínosom pre spoločnosť dohodnuté stretnutia. Na základe dohodnutých stretnutí, vedenie spoločnosti ISMM navštívi zahraničných potenciálnych zákazníkov. Niekedy sa stáva, že záujemcovi o spoluprácu nestačia referencie a osobne navštívi spoločnosť, aby sa presvedčil o jej kvalitách. V druhej fáze akvizičnej kampane, nedošlo k dohodnutiu žiadnej schôdzky.

5.3 Tretia fáza: Dopyt / Ponuka

Je ťažké vzbudiť záujem o kooperáciu v zahraničných firmách, pretože nákupní manažéri bývajú skeptickí v možnostiach lacnejších variant výroby. Na druhej strane, pokiaľ sa podarí správne odprezentovať filozofiu spoločnosti ISMM, akvizičný pracovník môže očakávať spätnú väzbu od oslovovanej firmy v podobe skúšobného / cvičného dopytu. Zaslanie dopytu znamená prvý krok k splneniu cieľa akvizičnej kampane..

Skúšobný dopyt predstavuje pre firmu ISMM jediný funkčný nástroj, ktorým môže osloviť a zaujať potenciálnych zákazníkov tým, že ponuka, ktorú im spracuje bude cenovo zaujímavejšia ako tá, ktorú im ponúka ich súčasný dodávateľ.

Akviziční pracovníci obdržali v priebehu dvoch týždňov päť dopytov. Ich realizácia prebiehala nasledujúco:

1. *Určenie vhodnosti dopytu*

Získavaním nových zákazníkov sa spoločnosť snaží zaplniť voľné kapacity výrobného závodu v Jistebníku. Preto, nie je každý dopyt vhodný pre realizáciu. Taktiež treba brať na vedomie, že zákazky, ktoré sa celé realizujú v kooperácii neprinášajú také vysoké zisky, ako zákazky realizované vo vlastnej réžii. Zvolený tržný segment s poľnohospodárskou technikou spoločnosti zabezpečil prevažne dopyty obsahujúce veľké zväracie celky, ktoré predstavujú komponenty do sacej techniky. Tento typ výroby je kľúčový pre spoločnosť ISMM a s jeho produkciou má veľmi dobré skúsenosti. To znamená, že z technologického hľadiska sú všetky dopyty vhodné, a preto sa posúvajú do ďalšej projektovej činnosti na spracovanie.

2. *Určenie technológie výroby*

Prílohou dopytu je súbor obsahujúci zostavené výkresy, výkresy s jednotlivými dielmi a kusovníky. Úlohou kompetentného zamestnanca ISMM je na základe výkresov určiť technológiu výroby jednotlivých dielov. Zo skúseností je známe, že obsahom každého dopytu sú tvarové výpalky s ohybom, alebo bez, sústružené alebo frézované pozície, hutný materiál, spojovací materiál a záverečná povrchová úprava zhotoveného dielca. Inak tomu nebolo ani u obdržaných dopytoch.

3. *Zahájenie dopytového konania*

V kapitole o charakteristike spoločnosti ISMM sme definovali hlavné výrobné činnosti spoločnosti, medzi ktoré patria vŕtanie, zväranie a montáž dielcov do finálneho výrobku. Taktiež sme spomínali, že spoločnosť kooperuje s inými českými firmami a to predovšetkým v oblasti laserového a plazmového pálenia, obrábania (sústruženie a frézovanie) a povrchovej úpravy. Hutný a spojovací materiál nakupuje od svojich dlhodobých a osvedčených dodávateľov. Z obdržaných dopytov je jasné, že spoločnosť bude musieť zahájiť dopytové konanie, pokiaľ bude chcieť vypracovať reálnu kalkuláciu pre jednotlivých potenciálnych zákazníkov. Touto úlohou je poverený manažér nákupu spoločnosti ISMM, ktorý dostane kompletne zadanie dopytu. Z tohto zadania sa zostaví e-mail obsahujúci všetky potrebné náležitosti dopytu, ako napríklad určenú technológiu výroby, výkresovú dokumentáciu, kusovník, dátum predloženia ponuky a meno, telefón pracovníka na zodpovedanie technických otázok a iné (dopytový e-mail viz. príloha č. 7). Ten sa rozpošle na vybrané firmy, s ktorými spoločnosť kooperuje pravidelne. Pre väčšiu prehľadnosť sa dopyty zostavujú pre každú technológiu a pre každú taliansku spoločnosť samostatne.

4. Zostavenie kalkulácie a oficiálnej ponuky

Získané cenové ponuky, od oslovených kooperačných firiem, sa podľa jednotlivých položiek zapíšu do kalkulácie a ďalej sa pracuje iba s najnižšími cenami. V spoločnosti ISMM má každá kalkulácia rovnakú štruktúru a pripravuje sa pre každý produkt / zostavu samostatne (kalkulácia spoločnosti v prílohe č. 8). Jedná sa o nástroj na vypočítanie celkovej ceny za daný výrobok, a preto musí byť vždy úplná a presná. Okrem cien dielov vyrobených v kooperácií musí zahrňovať náklady na materiál, cenu práce pracovníkov v Jistebníku, náklady na povrchovú úpravu, dopravu - pokiaľ zákazník požaduje cenu vrátane dopravy, ziskovú prirážku a iné. Na základe kalkulácií sa vypracuje oficiálna cenová ponuka pre talianskych potenciálnych zákazníkov.

Niekedy sa stane, že potenciálni zákazníci poskytnú **cieľové ceny**, aby sa predišlo zbytočným “šokom“ z cien jednej alebo druhej strany. Pokiaľ spoločnosť ISMM vie konkurovať cieľovým cenám potenciálnych zákazníkov, potom je tu veľká šanca na získanie zákazky. Ale na druhej strane, pokiaľ nemôže svoju cenu znížiť aspoň na úroveň cieľovej, je zbytočné usilovať sa ďalej o získanie zákazky pretože je to viac než nemožné.

Zo skúsenosti spoločnosti ISMM je lepšie vykalkulovať a **ponúknuť presné ceny**, než ceny s veľkými rezervami. Mohlo by sa totiž stať, že potenciálny zákazník po prehodnotení ponuky poskytne cieľové ceny a požiadajú spoločnosť o zníženie cien. Pokiaľ spoločnosť zníži ceny o viac ako 20% môže byť označovaná za nekorektnú, špekulatívnu a z toho dôvodu prichádza o možnosť uzatvorenia obchodu.

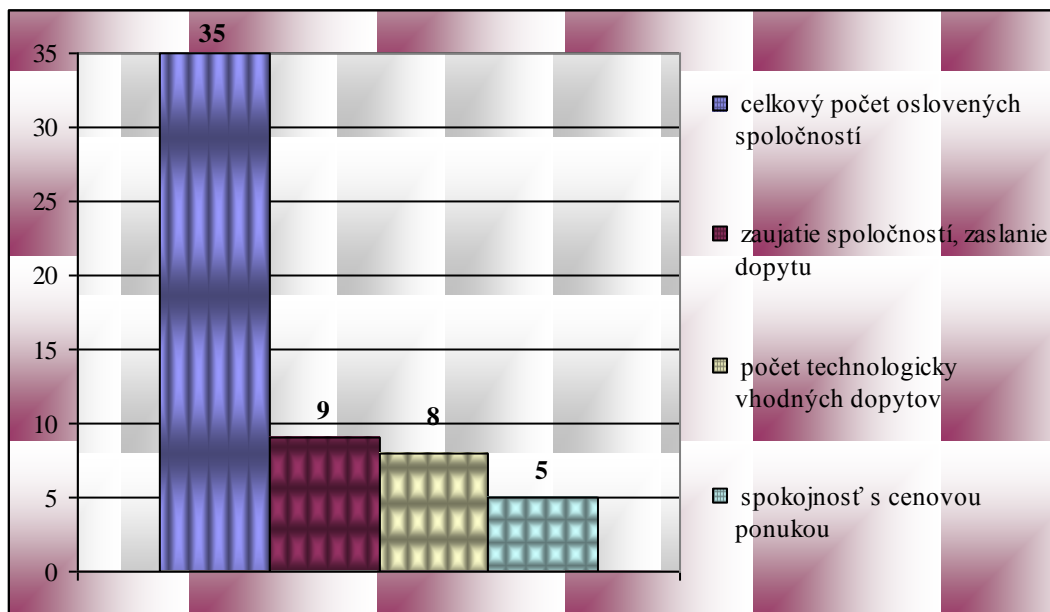
Novinkou v oblasti získavania zákaziek pre spoločnosť ISMM je kvázi „**internetová aukcia**“. Túto internetovú akciu vyhlasuje a riadi spoločnosť, ktorá zákazku zadáva. Jej princíp je v tom, že uchádzajúce spoločnosti o zákazku, sa zaregistrujú do špeciálnej internetovej aplikácie. V tejto aplikácii sú viditeľné cenové ponuky od všetkých dopytovaných spoločností, ale bez uvedenia ich názvu. Firma, ktorá si vyberá svojho nového dodávateľa vopred stanoví čas začatia a dobu skončenia internetovej aukcie. V tomto časovom rozmedzí firmy “bojujú“ o to, ktorá z nich ponúkne najnižšiu cenovú ponuku.

V priebehu nasledujúcich dvoch mesiacov spoločnosť obdržala ďalšie štyri dopyty od potenciálnych talianskych zákazníkov. Aj na tieto dopyty sa aplikoval rovnaký postup ich realizácie.

5.3.1 Vyhodnotenie tretej fázy akvizície potenciálnych zákazníkov

Spoločnosť ISMM obdržala 9 dopytov z celkových 35 kontaktovaných spoločností. Z týchto deviatich dopytov bolo technologicky vhodných pre výrobu 8 dopytov. Kalkulácie a oficiálne cenové ponuky spoločnosť spracovala pre všetky vhodné dopyty. Akvizičný tím zaznamenal pozitívnu reakciu u 5 potenciálnych talianskych zákazníkov. Ďalšie 2 cenové ponuky boli vyhodnotené potenciálnymi zákazníkmi ako zaujímavé, ale v dôsledku zlej hospodárskej situácie sa realizácia projektov odkladá na neurčito. Posledná cenová ponuka nebola hodnotená príliš kladne, pretože si zákazník vyžiadal prehodnotenie cien. Aj napriek korekcii cien položiek, u ktorých to bolo možné sa nedostavilo kladné stanovisko. Ceny boli stále vysoké, a preto spoločnosť s cenovou ponukou neuspela.

Graf 5.2: Zhodnotenie realizácie dopytov



Zdroj: Vytvorené autorom

5.4 Štvrtá fáza: Vzorkovanie / Získanie zákazky

Ako už bolo spomínané v predchádzajúcej kapitole po odoslaní ôsmich oficiálnych cenových ponúk jednotlivým potenciálnym talianskym zákazníkovi, bolo pozitívne hodnotených päť ponúk. Dve spoločnosti boli natoľko spokojné s cenami spoločnosti ISMM, že sa rozhodli pre návštevu výrobného závodu v Jistebníku. Je to štandardný postup pokiaľ sa chce potenciálny zákazník presvedčiť o kvalitách a výrobných možnostiach budúceho

dodávateľa. Netreba zabúdať na to, že spoločnosť už nikdy nedostane druhú šancu spraviť prvý dojem, preto sa na zahraničnú návštevu musí precízne pripraviť.

Na základe úspešných stretnutí obdržala spoločnosť ISMM objednávku na vzorovú výrobu od oboch spoločností. Vo vzorovej výrobe je pod objednávkou iba pár výrobkov, na ktorých sa vo finále prevádza kontrola. Kontroluje sa hlavne kvalita, celkové prevedenie výrobku, ale taktiež dodržanie ceny stanovenej v oficiálnej ponuke.

Prvý potenciálny zákazník **CARONI S.p.A.** bol nadmieru spokojný so vzorovou výrobou. Všetky miery boli presné, výrobok bol kvalitne pozváraný, farba zodpovedala požiadavkám. Preto zaslal spoločnosti ISMM novú objednávku na sériovú výrobu. Môžeme ho teda považovať za prvého nového zákazníka získaného v akvizičnej kampani zameranej na talianskych výrobcov poľnohospodárskej techniky.

Získanie druhého zákazníka **VOLGARINO** si vyžiadalo viac trpezlivosti. Po dokončení vzorovej výroby sa pri kontrole zistilo, že výrobok má iné rozmery, než sú požadované. Preto bolo treba zistiť kde sa stala chyba. Jednalo sa o výrobu, pri ktorej sa použil výrobný nástroj, ktorý bol „kameňom úrazu“. Tento nástroj nezodpovedal potrebným rozmerovým požiadavkám, a na základe toho všetky výrobky v kusovej výrobe mali nesprávny rozmer. Chybný rozmer bol opravený, a nasledujúce vzorové výrobky boli stopercentné. Po tejto náprave spoločnosť obdržala obratom riadnu objednávku na sériovú výrobu.

Spoločnosť ISMM čaká na príchod ďalších objednávok na vzorovú výrobu od zvyšných troch potenciálnych zákazníkov, ktorým vyhotovila cenové ponuky.

5.5 Vyhodnotenie akvizičnej kampane

Akvizičná kampaň spoločnosti ISMM začala v septembri 2009 a skončila s časovým sklzom dvoch týždňov, teda nie na konci februára, ale v polovici marca 2010. Na získavanie nových talianskych zákazníkov sa podieľali všetci zamestnanci spoločnosti, pretože každý svojou náplňou práce zasiahol do jednotlivých fáz akvizícií. Vybraných bolo 47 spoločností, ale iba 35 z nich splnili segmentačné kritéria.

Pravdepodobne nasledujúce vyhodnotenie akvizičnej kampane nie je konečné, pretože proces akvizícií ešte prebieha a zároveň sa v najbližšej dobe bude ISMM pripomínať tým spoločnostiam, ktoré nemali záujem v prvej fáze v mesiaci september.

5.5.1 Vyhodnotenie hypotéz

Na začiatku akvizičnej kampane sa stanovili nasledujúce hypotézy:

3. *minimálne 50% z oslovených firiem pošle spoločnosti ISMM dopyt,*
4. *minimálne jedna spoločnosť sa stane novým zákazníkom spoločnosti ISMM.*

Prvú hypotézu musíme zamietnuť pretože z 35 spoločností poslalo skúšobný dopyt len 9 talianskych spoločností, čo je percentuálne 26%. Problém vidíme v tom, že veľa z oslovených spoločností nemalo doteraz žiadne skúsenosti s kooperovaním výroby v zahraničí. Pokiaľ sa trend zlepší, a nákupní manažéri si uvedomia, že nízko-nákladové krajiny im dokážu vyrobiť rovnakú kvalitu za nižšiu cenu, budú prístupnejší k možnosti nadviazania kooperačného vzťahu s týmito krajinami.

Druhú hypotézu prijímame, pretože novými zákazníkmi spoločnosti ISMM sa stali dve talianske firmy. Konkrétne firmy Caroni s.p.a. a firma Volgarino. Tieto spoločnosti sa od seba odlišujú predmetom činnosti. Pre spoločnosť Caroni s.p.a. vyrába ISMM komponenty do rekultivátorov t.j. strojov na úpravu trávnik. Spoločnosť Volgarino je jedna z najexkluzívnejších v Taliansku a vyrába hlavne radlá pre poľnohospodársku techniku. V súčasnosti sa spoločnosť ISMM podieľa na výrobe troch komponentov do nového druhu radla značky Volgarino .

5.5.2 Časová analýza jednotlivých etáp akvizičnej kampane

Jednotlivé fázy akvizičnej kampane (oslovenie, komunikácia / záujem, dopyt / ponuka, vzorkovanie / získanie zákazky) sa nedali časovo presne zachytiť, preto uvádzam časovú analýzu jednotlivých etáp (príchod prvého dopytu, kalkulácia / oficiálna cenová ponuka, vzorkovanie, sériová výroba), ktoré predstavujú obsah jednotlivých fáz.

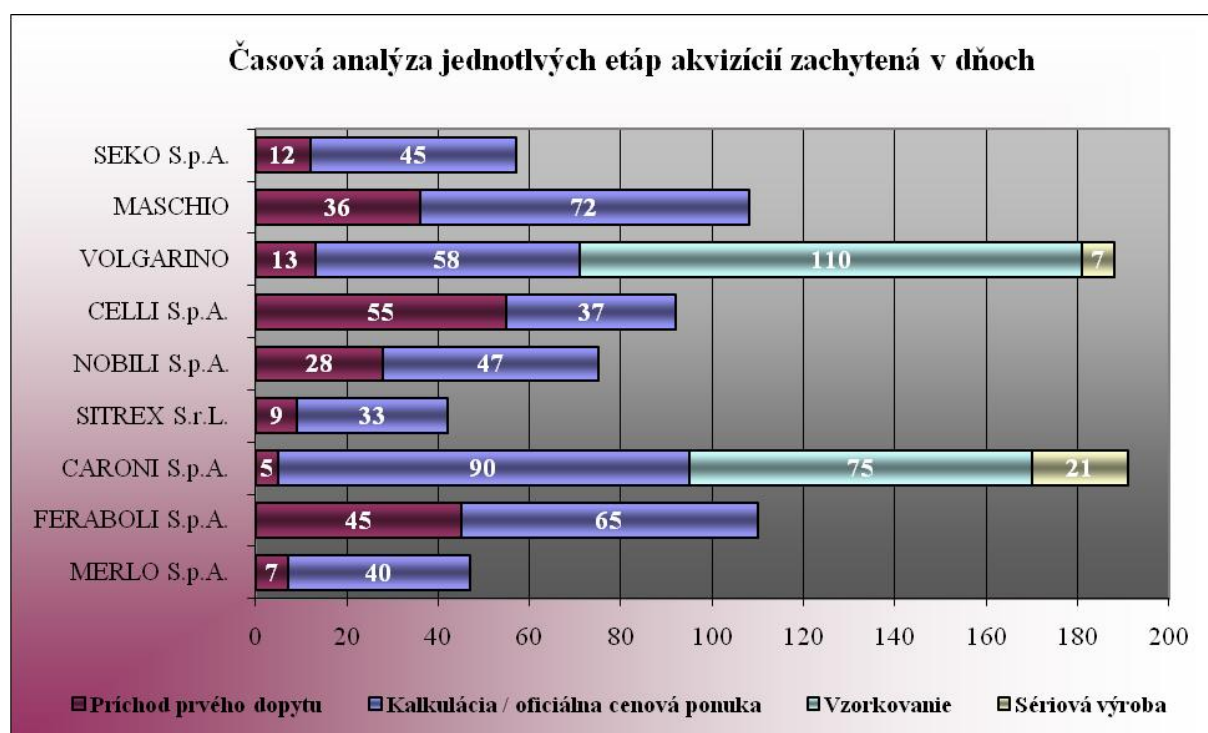
V časovej analýze je zachytených iba deväť firiem, ktoré zaslali spoločnosti ISMM dopyt. Ako mernú jednotku použijem dni v týždni, pretože majú presnejšiu vypovedaciu schopnosť než mesiace.

Tab. 5.2: Jednotlivé etapy akvizičnej kampane (v dňoch)

Por. č.	Potenciálny taliansky zákazník	Jednotlivé etapy akvizičnej kampane (v dňoch)			
		Príchod prvého dopytu	Kalkulácia / oficiálna cenová ponuka	Vzorkovanie	Sériová výroba
1.	MERLO S.p.A.	7	40		
2.	FERABOLI S.p.A.	45	65		
3.	CARONI S.p.A.	5	90	75	21
4.	SITREX S.r.L.	9	33		
5.	NOBILI S.p.A.	28	47		
6.	CELLI S.p.A.	55	37		
7.	VOLGARINO	13	58	110	7
8.	MASCHIO	36	72		
9.	SEKO S.p.A.	12	45		

Zdroj: Vytvorené autorom

Graf 5.3: Časová analýza jednotlivých etáp akvizícií zachytená v dňoch



Zdroj: Vytvorené autorom

5.5.3 Zhodnotenie celkovej úspešnosti

Niekomu by sa mohlo zdať, že získať pri tak náročnej akvizičnej kampani iba dvoch nových zákazníkov je málo. Opak je však pravdou. Spoločnosť ISMM má malý počet stálych zákazníkov, a preto získanie dvoch nových predstavuje veľký úspech. Navyše sa jedná o veľmi perspektívnych zákazníkov s potenciálom do budúcnosti. Vedenie spoločnosti ISMM dúfa, že sa nejedná o jednorazovú výrobu, ale o dlhodobý kooperačný vzťah.

Tab. 5.3: Percentuálne vyjadrenie úspešnosti

Celkovo oslovených	Získaný nový zákazník	Percentuálna úspešnosť
35	2	5,70%

Zdroj: Vytvorené autorom

Ako už bolo spomínané nejedná sa o konečný výsledok, pretože akviziční pracovníci, budú kontaktovať opäť všetky oslovené firmy s neutrálnym a negatívnym stanoviskom. Taktiež budú kontaktovať talianske spoločnosti, ktorým ISMM vypracovala oficiálnu cenovú ponuku – kladne ohodnotenú, ale k realizácii nacených projektov nedošlo.

5.6 Obchodné jednanie v Taliansku

Vstup Českej republiky do Európskej únie otvoril českej ekonomike nové možnosti rozvoja. Rovnako, ako iné vyspelé krajiny, musí čeliť potrebe vytvárať vedomostnú spoločnosť, pretože len tá dokáže zaistiť dlhodobú konkurencieschopnosť na jednotnom európskom trhu, ale aj v globálnom priestore. Tuzemskí podnikatelia, manažéri a obchodníci sa stretávali s množstvom noviniek, ktoré museli absorbovať a naučiť sa, aby mohli každodenne komunikovať s obchodnými partnermi v členských krajinách. Medzi novinky nepochybne patrila dokonalá znalosť spoločenskej etikety.

Komunikáciu s istotou a sebavedomím v biznise (na obchodných, oficiálnych a súkromných podujatiach) zaručuje znalosť a uplatňovanie etikety. Tieto znalosti nám pomáhajú nadväzovať kontakt, budovať vzťahy, zväčšovať sympatie a dosahovať dobré výsledky v obchodných vzťahoch.

V knihe *Doing Business With The West* autor *Roger Bennet* pri rozhodovaní o výbere západoeurópskych firiem, ako obchodných partnerov odporúča dodržiavanie týchto pravidiel:

- Nemajte predsudky v žiadnych otázkach. Nenapadajte názory a správanie ľudí alebo organizácii.
- Humor v korešpondenciách a konverzáciách pôsobí neseriózne, a preto sa do nich nehodí.
- Navštevujte západné štáty čo najčastejšie, pretože len tak sa dá pochopiť miestne zvyky a pomery.
- Formálne správanie a konzervatívne oblečenie sa odporúča pri stretnutiach so zahraničnými zákazníkmi, dodávateľmi alebo agentmi.
- Usilujte sa získať externú lokálnu pomoc. Znalci miestnych pomerov sú nenahraditeľný.

Nie len tieto všeobecné zásady treba brať do úvahy pri styku so zahraničnými obchodnými partnermi, ale aj národné špecifiká. Treba nájsť akýsi konsenzus pri obchodovaní z dôvodu kultúrnych odlišností pri obchodných jednaniach medzi českými a talianskymi partnermi. Na čo by sme si mali dať pozor a na čo byť vopred pripravený, aby dochádzalo k vzájomnému pochopeniu a možnej budúcej spolupráci s potenciálnymi talianskymi zákazníkmi?

V talianskej kultúre je pojem číslo jeden „*bella figura*“, čo v doslovnom preklade znamená „*dobrá postava*“. Urobiť dobrý dojem, je jednou z hlavných zásad talianskej spoločenskej etikety. Preto treba dbať do najmenších detailov na veľmi kvalitné oblečenie

(najlepšie výrobky talianskych návrhárov), a prispôbiť správanie ich **spoločenskej etikete**.

Bella figura netvorí len zovňajšok, ale aj dobrá jazyková výrečnosť a argumentácia. Pevné a nadšené podanie ruky je typické pre taliansky pozdrav. Pri konverzáciách je treba pozerieť do očí. Pozdrav môže byť spojený s objatím, alebo s potľapkaním po ramene. Ženy sa bozkávajú na líca a ruku. Komunikácia sa vyznačuje temperamentom, vášňou, otvorenosťou a je sprevádzaná výraznou a nepretržitou gestikuláciou. Pri rozhovore sa používajú zdobneniny, superlatívy a tituly. Preto oslovenia ako *maestro*, *professore*, *dottore*, *presidente* je možné použiť bez obáv všade. Za životne dôležitú považujú Taliani rodinu. Pochváliť im deti, znamená získať si priateľov.

Pri predstavovaní skupinky ľudí, sa ako prvá predstavuje najvýznamnejšia osoba, potom až žena a nakoniec ostatní. Prvý sa musí usadiť hosťiteľ až potom sa posadí hosť. Na obchodnom stretnutí treba dbať na to, aby boli ruky stále viditeľné. Ruky na kolenách a lakťe na stole sa považujú za veľmi nezdvorilé.

Obchodné rokovanie sa nesie v znamení miernejšej komunikácie, ale aj tak je dosť hlučná a rozvláčna. Je viac než pravdepodobné, že k podstate veci sa dostane až po niekoľkých hodinách. S týmto i s oneskoreným začiatkom rokovania, zvyčajne o pol hodiny, je nutné rátať vopred.

Taliani len málo ovládajú cudzie jazyky, dávajú preto prednosť rokovaniam v rodnej reči. Veľmi kladne je hodnotený akýkoľvek náznak snahy dohovoriť sa v taliančine. Preto je vhodné využiť služby externého tlmočníka. Odporúča sa naučiť aspoň pár fráz v taliančine. Nevyhnutnou súčasťou prípravy na obchodné stretnutie v taliansku je preklad vizitiek do taliančiny.

Neukazujeme, alebo nenaznačujeme „OK“ gestom spojených prstov ukazováka a palca po úspešnom obchodnom rokovaní. V taliančine sa to považuje za veľmi nezdvorilé až urážlivé. [10]

6 ZÁVER

Mnohé české firmy si začínajú uvedomovať potenciál internacionalizácie a začínajú vyhľadávať zahraničné trhy pre svoje výrobky alebo služby. Prvotné rozhodnutie zvykne byť podnietené informáciami, ktoré naznačujú, že na daných trhoch existuje príležitosť pre ich realizáciu. Preto je v súčasnosti prioritou firiem získavanie nových zahraničných zákazníkov.

Bakalárska práca sa zaoberá detailným postupom akvizícií nových talianskych zákazníkov na trhu poľnohospodárskej techniky vo firme ISMM Production & Business Cooperation s.r.o., ktorá sídli v Ostrave. Z vybraných 47 talianskych spoločností sa vysegmentovalo 35 vhodných, na ktoré bola zameraná akvizičná kampaň trvajúca približne šesť mesiacov. Táto kampaň pozostávala zo štyroch etáp. Kontaktovanie potenciálnych zákazníkov, záujem zo strany potencionálnych zákazníkov, zaslanie dopytu a následne na to vytvorenie oficiálnej cenovej ponuky a na záver vzorová výroba – získanie zákazky.

Výsledkom polročného úsilia akvizičného tímu spoločnosti bolo získanie dvoch nových talianskych zákazníkov. Tento výsledok nemusí byť konečný, pretože kontaktované firmy môžu naďalej zasielať spoločnosti ISMM dopyty, ktorých výsledkom môže byť nadviazanie spolupráce.

Bakalárska práca sa dá považovať za vhodný materiál pre firmy, ktoré chcú získať nových zákazníkov či už zo zahraničia alebo z domáceho trhu. V závere sú formulované rady a postrehy pre českých manažérov, ktoré by mali zabrániť vzniku chybám pri obchodných jednaniach s talianskymi firmami.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

KNIŽNÉ PUBLIKÁCIE

- [1] BENEŠ, V. a kol. *Zahraniční obchod*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 328 s. ISBN 80-247-0558-3.
- [2] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing zahraničního obchodu*. Praha: Radix, 1997. 331 s. ISBN 80-86031-07-1.
- [3] JANATKA, F. *Mezinárodní obchod a mezinárodní marketing*. Brno: NC Publishing, 2007. 96 s.
- [4] KALÍNSKÁ, E.; ŠTĚRBOVÁ, L. a kol. *Mezinárodní obchod (pro 2 MO 301)*. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2007. 147 s. ISBN 978-80-245-1299-0.
- [5] KOTLER, P. *Marketing Management / Analýza, plánování, využití, kontrola*. 7. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1991. 789 s. ISBN 80-85-605-08-2.
- [6] MACHKOVÁ, H.; SATO, A.; ZAMYKALOVÁ, M. a kol. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: Grada Publishing, 2002. 266 s. ISBN 80-247-0364-5.
- [7] SVATOŠ, M. a kol. *Zahraniční obchod – teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2009. 368 s. ISBN 978-80-247-2708-0.
- [8] ŠALING, S.; IVANOVÁ-ŠALINGOVÁ, M.; MANÍKOVÁ, Z. *Velký slovník cudzích slov*. Bratislava - Prešov: SAMO, 2006. 1380 s. ISBN 80-89123-05-8.

INTERNETOVÉ ZDROJE

- [9] ISMM Production & Business Cooperation s.r.o. [online]. 2000, [cit. 2010-01-08]. Dostupné na WWW: <<http://www.ismm.cz/>>.
- [10] BENKA, J. *Rokovania v západnej Európe 1.: S Talianmi* [online]. 2009, September [cit. 2010-01-25]. Dostupné na WWW: <<http://www.zivnostnik.sk/node/931>>.

ZOZNAM SKRATIEK

CZK	Česká koruna
ČR	Česká republika
ČSN	České technické normy
DHL	Spoločnosť zaoberajúca sa medzinárodnou expresnou dopravou
EMS	Expres Mail Servis
EÚ	Európska únia
HDP	Hrubý domáci produkt
ISO	International Organization for Standardization, Medzinárodná organizácia pre štandardizáciu
RVHP	Rada vzájomnej hospodárskej pomoci
SITC	Standard International Trade Classification
USD	United States dollar
ZSSR	Zväz sovietskych socialistických republík

VYHLÁSENIE O VYUŽITÍ VÝSLEDKOV BAKALÁRSKEJ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne **30.04. 2010**

Miriama Harabinová

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Lomnická 28, 080 05 Prešov, Slovenská republika

ZOZNAM PRÍLOH

- Príloha č. 1** *Najvýznamnejšie položky z hľadiska výslednej bilancie zahraničného obchodu Českej republiky*
- Príloha č. 2** *Certifikát udelení pre spoločnosti ISMM Production & Business Cooperation s.r.o. pre obor činnosti „Výroba a zaistenie výrobných kooperácií v oblasti strojárnských produktov“*
- Príloha č. 3** *ABC Analýza zákazníkov spoločnosti ISMM Production & Business Cooperation s.r.o.*
- Príloha č. 4** *Tabuľka s profilmi jednotlivých oslovovaných spoločností a s ich vytriedením na základe jednotlivých segmentačných kritérií*
- Príloha č. 5** *Akvizičný list / prezentácia firmy v anglickom jazyku*
- Príloha č. 6** *Body telefonickej prezentácie*
- Príloha č. 7** *Dopytový e-mail*
- Príloha č. 8** *Kalkulácia dielca*

PRÍLOHY

Príloha č. 1 – Najvýznamnejšie položky z hľadiska výslednej bilancie zahraničného obchodu Českej republiky

<i>Kladná bilancia</i>		<i>Záporná bilancia</i>	
SITC	mld. CZK	SITC	mld. CZK
78 – Cestné vozidlá	202,0	33 – Ropa, ropné výrobky a príbuzné materiály	-104,7
74 – Stroje a zariadenia všeobecne užívané v priemysle	40,1	68 – Neželezné kovy	-53,8
69 – Kovové výrobky	33,5	34 – Topný plyn, zemný aj priemyselne vyrábaný	-47,9
66 – Výrobky z nekovových nerastov	27,9	54 – Liečivá a farmaceutické výrobky	-38,0
75 – Kancelárske stroje a zariadenia k automat. spracovaniu dát	24,2	67 – Železo a oceľ	-25,7
62 – Výrobky z priadze	22,4	57 – Plasty v prvotnej forme	-20,8
82 – Nábytok a jeho diely	20,6	05 – Zelenina a ovocie	-19,7
35 – Elektrický prúd	16,4	58 – Plastické hmoty v neprvotných formách	16,3
81 – Prefabrikované budovy, výrobky zdravotníckej, inštalačnej	14,7	59 – Chemické prostriedky a výrobky	-13,5
32 – Uhlie, koks a brikety	13,6	53 – Farbivá, triesloviny a pigmenty	-9,9
72 – Strojné zariadenia pre určité odvetvia priemyslu	12,9	01 – Mäso a masné výrobky	-9,5
77 – Elektrické zariadenia, prístroje a spotrebiče	12,4	52 – Anorganické chemikálie	-6,5
Suma vyššie spomínaných skupín	440,7	Suma vyššie spomínaných skupín	-366,3

Zdroj: SVATOŠ, M. a kolektív, Zahraniční obchod – teorie a praxe. st. 102

Príloha č. 2 – Certifikát udelení pre spoločnosti ISMM Production & Business Cooperation s.r.o. pre obor činnosti „Výroba a zaistenie výrobných kooperácií v oblasti strojárenských produktov“

ZERTIFIKAT ◆ CERTIFICATE ◆ 認証証書 ◆ CERTIFIKAT ◆ CERTIFICADO ◆ CERTIFICAT	 Czech
	<h1>CERTIFIKÁT</h1>
	TÜV SÜD Czech
	certifikační orgán systémů managementu č. 3053 akreditovaný ČIA
	osvědčuje, že společnost
	ISMM Production & Business Cooperation s.r.o.
	Milíčova 1343/16 CZ – 702 00 Ostrava 1 IČ: 25374770
	pro následující obory činností: výroba a zajištění výrobních kooperací v oblasti strojárenských produktů <i>vyjma požadavků kap. 7.3 Návrh a vývoj</i>
	zavedla a používá systém managementu jakosti, který odpovídá ČSN EN ISO 9001:2001 Číslo auditní zprávy 0322/70/08/QM/AZ/C Platnost certifikátu 09.10.2011 Číslo certifikátu 00.190.123
	  V Praze, 09.10.2008
 	
TÜV SÜD Czech s.r.o., Novodvorská 994, 142 21 Praha 4 - ČR IČ: 63987121	
TÜV®	

Príloha č. 3 – ABC Analýza zákazníkov spoločnosti ISMM Production & Business Cooperation s.r.o.

	Zákazník	Krajina	Dĺžka spolupráce v rokoch	Objem tržieb za rok 2009	Tržby v %	Tržby v % kumulatívne	Trieda ABC Analýzy	Analýza v %
1.	Pöttinger Sätechnik GmbH	Nemecko	10	21 898 811,95 Kč	53,91%	53,91%	A	81%
2.	Lemken GmbH & Co. KG	Nemecko	3	10 831 105,22 Kč	26,67%	80,58%		
3.	Samson Agro A/S	Dánsko	< 2	2 373 843,22 Kč	5,84%	86,42%	B	14%
4.	Hüppe GmbH & Co. KG	Nemecko	7	1 157 021,85 Kč	2,85%	89,27%		
5.	Behr GmbH & Co. KG	Nemecko	1	987 732,23 Kč	2,43%	91,71%		
6.	Schrader Fahrzeug GmbH & Co. KG	Nemecko	9	858 104,20 Kč	2,11%	93,82%		
7.	Dematic GmbH	Nemecko	5	703 702,82 Kč	1,73%	95,55%	C	5%
8.	Sahlberg GmbH & Co. KG	Nemecko	3	686 242,38 Kč	1,69%	97,24%		
9.	Orkel AS	Nórsko	< 1	497 561,59 Kč	1,22%	98,46%		
10.	Hyundai Motor Czech, s.r.o.	Česká republika	< 1	387 625,49 Kč	0,95%	99,42%		
11.	A H Spares ltd.	Veľká Británia	6	135 212,04 Kč	0,33%	99,75%		
12.	Fella - Werke GmbH	Nemecko	< 1	54 118,15 Kč	0,13%	99,89%		
13.	Tippl GmbH	Nemecko	4	46 664,77 Kč	0,11%	100,00%		
Spolu:				40 617 745,91 Kč	100,00%			

Zdroj: Vytvorené autorom

Príloha č. 4 – *Tabuľka s profilmi jednotlivých oslovovaných spoločností a s ich vytriedením na základe jednotlivých segmentačných kritérií*

ISMM Production & Business Cooperation s.r.o.

Milíčova 16, CZ-702 00 Ostrava, tel.: 00420-59-611-3910, fax: 00420-59-611-2583

E-mail: info@ismm.cz, <http://www.ismm-eu.com>

Representation for EC: Dipl.-Vw.Hans-Joachim Spädte, Director of EC Representation,
Wendorwall 3, D-38100 Braunschweig, tel.: 0049-531-155 40, fax: 0049-531-47 37 85-2

VOLGARINO
Via San Severo
710 17 Torremaggiore
Italy

Date: 29.09.2009

Business offer for Job-Order Manufacture Cooperation

Dear Mr. Marco Leoca,

Let me introduce you company *ISMM Production and Business Cooperation s.r.o.* located in Ostrava, Czech Republic. We are modern equipped company operating in engineering industry. The core business of company ISMM is Job-Order Manufacture Cooperation and sourcing mainly welding and assembly capacities for clients and business partners mainly from EU. Due to our long-term experiences and also due to our subcontractors portfolio as well as our own manufacturing capabilities we are able to make deliveries of engineered parts or even comprehensive machines or composite modules in short term always tailor made to clients needs.

Our production might be divided onto following branches:

- high quality agricultural machines
- stainless steel semi-trailers and tanks
- system steel pallets for logistic terminals
- yacht equipment and high precision furniture accessories for vessels
- stainless steel constructions (fitframes) for professional sport activities
- spare parts for automotive – segment classic cars
- and many others

We are proud of all our business reference (as enclosed on last page).

At the current time when exist sustaining pressure on price competitive advantage becomes long-term purchasing costs optimization a basic question of company's survival on market. Purchasing from countries of Middle and East Europe is one of the options. Therefore, we offer you simply tailor made and costs optimized manufacturing strictly according to your quality standards.

Consequently, you may take only advantage and benefit of ISMM's high quality manufacturing tailored to West European quality standards, short-term deliveries, flexibility, technical competencies and communication in English on the highest level.

We will be glad to meet you and present our company, its philosophy, technologies and offer tailor made and close business cooperation.

In case of queries or need for more information please feel free to contact me on cell phone No. 0042(0)-603451814 or email me on address business@ismm.cz.

We look forward to your response and starting business cooperation.

Best regards



Daniel Šedivý
International Sales & Project Manager



Miloslav Cváček
Managing Director

P.S. Please see enclosed ISMM's business reference list on next page

ISMM's business reference list

1. Pöttinger Sätechnik GmbH (Bernburg, Germany)

- forage harvesters, cultivators and seed-drill machines
- Contact person: Mr.Lang (Production Manager), Mr. Winzer (Purchasing Manager)
- www.poettinger.at



Delivered products: welded, assembled and powder coated frames made up of steel section (S355), laser cut parts, screws and assembled with hydraulic components

2. LEMKEN GmbH & Co.KG (Alpen, Germany)

- ploughing, seedbed preparation, mulch-drilling, sowing,
- Contact person: Mr. Vervoorst (Purchasing Executive)
- www.lemken.com



Delivered products: complete finished composite module of seedbed preparation KORUND SYSTEM

3. SAMSON AGRO A/S (Viborg, Denmark)

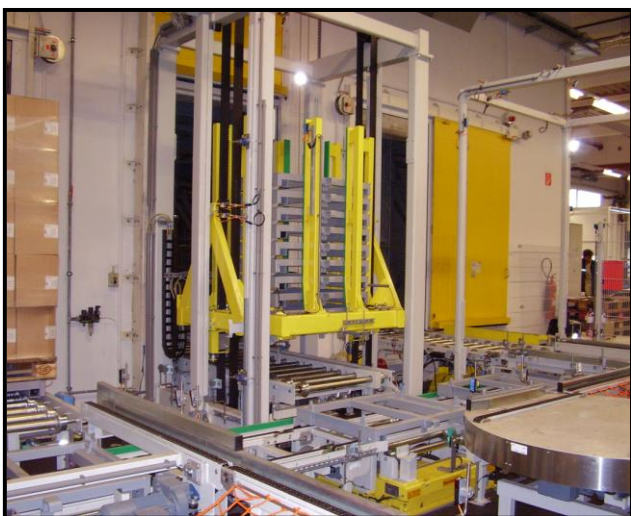
- slurry tankers, manure spreaders, pumps and injectors
- Contact person: Mr.Poul Erik Olsen (Strategic Purchasing)
- www.samson-agro.com



Delivered products: welded parts for complete manure spreader made up of high strength steel and including even hot dip galvanized parts

4. Siemens (Logistic division)

- steel pallets and its module system solutions for logistic terminals
- Contact person: Mr. Kaufmann (Project Manager)
- www.siemens.com



Delivered products: complete and finished welded steel pallets including surface treatment (powder coating)

5. Schrader Fahrzeugbau GmbH (Beckum Vellern, Germany)

- Semi-trailers, tanks and its parts for transport made of stainless steel
- Contact person: Mr. Kösters (Purchasing Manager), Mr. Fengler (Purchasing)
- www.schrader.de



Delivered products: welded boxes made of stainless steel and other parts for tanks and semitrailers

6. ORKEL AS (Fannrem, Norway)

-
- Dump trailers, Round balers, Snow blowers
- Contact person: J.O.Fagerholt (Purchasing Manager)
- www.orkel.no



Delivered products: welded walls & stakes made of laser cut parts-bended, steel section which are then zinc-phosphated and powder coated and used to assembled in Dump trailers

7. Aljo Aluminium-Bau Jonuschheit GmbH (Berne, Germany)

- Vessels and yacht equipment and its accesories
- Contact person: Mr. Haschen (Purchasing Manager)
- www.aljo.de

8. Hüppe GmbH & Co. KG (Bad Zwischenahn, Germany)

- Luxury shower accesories
- Contact person: Mrs. Hayashi (Purchasing),
- www.hueppe.com

9. Dematic (Wetter, former Siemens-Dematic, Germany)

- Overhead crane components incl. laser cut, welded and powder coated parts
- Contact person: Mr. Koelsche (Purchasing)
- www.dematic.de

10. Teamhop Ltd. (Dublin, Ireland)

- fitframes, sport equipment and accessories made of stainless steel and plastic
- Contact person: Mr. Daniel Begley (Managing Director)
- www.teamhop.com

11. AH Spares Ltd. (Southam, Great Britain)

- Spare parts for classic cars
- Contact person: Mr. Jon Hill (Managing Director)
- www.ahspares.co.uk

Príloha č. 6 – Body telefonické prezentácie

Body: Points:	ČESKY	ENGLISH
Obecné info o ISMM: General information about ISMM:	<ul style="list-style-type: none"> • česká firma ISMM se sídlem v Ostravě • středně velký výrobní a výrobně-kooperační podnik • subdodavatelská firma: klíčové kompetence ve svařovacích a montážních pracích vč. povrchové úpravy • dlouhodobé zkušenosti s výrobou pro západoevropské firmy + reference Pottinger, Lemken (Německo), Samson Agro (Dánsko), Orkel (Norsko) 	<ul style="list-style-type: none"> • Purely Czech company ISMM located in Ostrava • Middle-sized manufacturing and production & cooperation company • Subcontractor: core competencies in welding and welding including surface treatment • Long-term experience in production for western european companies, business reference: Pottinger, Lemken (Germany), Samson Agro (Denmark), Orkel (Norway)
Co nabízíme: What do we offer:	<ul style="list-style-type: none"> • na míru šitou a nákladově výhodnou výrobu na zakázku (dle dokumentace) dle kvalitativních standardů našich zákazníků • od jednotlivých komponentů až po téměř hotové stroje • široká subdodavatelská a štíhlá vlastní výrobní struktura • outsourcing určitých výrobních procesů zákazníka • komunikace v německém/anglickém jazyce 	<ul style="list-style-type: none"> • Tailor-made and cost efficient Job-Order manufacturing according to drawings and customized quality standards • Subcomponents, parts and even complex model units and machinery • Wide suppliers portfolio, lean production structure • Outsourcing some of the clients production processes • Flexible and on-line communication in english/german language
Užitek pro Vás: Benefit for you:	<ul style="list-style-type: none"> • nižší cena při stejné kvalitě • umožníme Vám štíhlejší Vaši výrobu → optimalizace Vašich nákladů • redukce nákupního rizika (kvalita, termíny atd.) • Vaši vyšší konkurenceschopnost a tím zajištění a zlepšení Vaší tržní pozice 	<ul style="list-style-type: none"> • To get low purchasing price including shipping than your own manufacturing costs • It will allow you to make your production to be lean → optimization your costs • It will give you better chance to be more competitive and get even better market positioning

<p>Kvalita:</p> <p>Quality:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • certifikace dle ISO 9001 (TÜV-SÜD) • ISO 3834 v plánu (2010) • Dohoda o zajišťování kvality se strategickými zákazníky • práce s nejmodernější technikou, všichni naši pracovníci jsou vyškoleni dle EN 287 (nejvyšší stupeň) 	<ul style="list-style-type: none"> • ISMM certified according to ISO 9001 (TÜV-SÜD authority) • Planning ISO 3834 in year 2010 • Quality assurance deal usually made with key-customers • ISMM is well equipped with modern technology, all welders are certified according to EN 287 (highest level)
<p>Reference:</p> <p>References:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Poettinger p. Lang (vedoucí produkce) • Lemken p. Vervoorst (vedoucí závodu a nákupu) • Samson-Agro p. Olsen (projektový manažer) 	<ul style="list-style-type: none"> • Poettinger Mr. Lang (Production Manager) • Lemken Mr. Vervoorst (Production plant Executive and Purchasing Executive) • Samson-Agro Mr. Olsen (Purchasing Executive)
<p>Ostatní:</p> <p>Others:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Máte již nějaké zkušenosti s nákupem ve střední a východní Evropě? • Dobré zkušenosti? • Kolik zaměstnanců? 	<ul style="list-style-type: none"> • Have you ever had experience with purchasing in Middle and Eastern Europe? • What was the experience? • How many employees you have?
<p>V případě nezájmu:</p> <p>When lack of interest:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • prověřit naše možnosti a zaslat alespoň zkušební poptávku – tzn. provést komparaci/bench-marking? • Vidí to Váš TOP-management nebo šéf stejně? • Vidíte jako vizi do budoucna nákup/sourcing v LCC (země s nízkými náklady) • Minimálně poslat kontakt (= prezentaci s odkazem na web). 	<ul style="list-style-type: none"> • You can check our skills and capabilities when you email Request For Quote incl. set of drawings, you will get a price quote ASAP, then you might make a bench-marking of ISMM price and your own manufacturing prices • What about Top Management of your company? do they have the same view as you? • Do you see the future outlooks of your company in purchasing/sourcing in LCC (Low Costs Countries)? • Can I email you at least ISMM company presentation and call you back for a feedback

Spracoval: Ing. Přemysl Mikšovský

Príloha č. 7 *Dopytový e-mail*

----- Original Message -----

From: [Purchasing ISMM](mailto:purchasing@ismm.cz)

To: o.pilichova@ktlcz.cz

Sent: Friday, November 06, 2009 3:19 PM

Subject: Poptávky 2010-073_KTL lakovanie

Dobrý den,

v rámci výroby svárečů v našem závodě v Jistebníku se na Vás obracíme s poptávkou po KTL-lakování následujících svařovaných pozic pro zemědělskou techniku:

<i>poz.</i>	<i>výkres</i>	<i>dávka (ks)</i>	<i>cena Kč/ks</i>
1	138539	100	
2	138540	100	
3	140151	50	
4	140152	50	

odstín KTL – černá barva

- **výkresy** najdete v příloze e-mailu
- pokud je na výkrese uvedené, tak ceny vč. ohybu, hranenia, vřtania, závitov a pod., případné odchylky od zadania je vždy nutné uviesť **do poznámky**
- **cena:** v €/ks, Kč/ks vrátane obalového materiálu a **dopravy do Jistebníku**
- ponuku prosíme zaslat' **do 20.11. 2009**

V prípade, že Vám uvedená poptávka z akýchkoľvek dôvodov nevyhovuje, prosíme o oznámenie aj takéhoto záporného stanoviska - čo možno najskor. Ak máte nejaké otázky, informujte sa láskavo na nižšie uvedených číslach. Tešíme sa na Vašu odpoveď.

S pozdravom

Miriama Harabinová
obchodní asistentka
ISMM Production & Business Cooperation s.r.o.
Milíčova 16
CZ-702 00 Ostrava
Czech Republic
www.ismm.cz
E purchasing@ismm.cz
T +420-599 526 452
F +420-596 112 58

Príloha č. 8 *Kalkulácia dielca*