

Prípadová štúdia č. 5

ROZHODOVANIE O FORME VSTUPU NA ZAHRANIČNÝ TRH

www.euroekonom.sk

FORMY VSTUPU FIRMY NA ZAHRANIČNÝ TRH

Konkrétne formy vstupu a podnikania firmy na svetovom trhu závisia od možností firmy (predovšetkým finančných a konkurenčnej schopnosti), ďalej od významu daného segmentu trhu pre rozvoj firmy a takisto od konkrétnych podmienok trhu, ktoré určujú možnosť a výhodnosť jednotlivých foriem podnikania.

Postupnou internacionalizáciou a rozvojom podniku sa menia aj jeho formy podnikania na medzinárodnom trhu. Jednotlivé formy podnikania predstavujú kvalitatívne odlišné stupne angažovanosti firmy v medzinárodnom marketingu. Rôzne stupne angažovanosti sa týkajú okrem iného angažovanosti a prezentácie vlastného kapitálu firmy aj mimo územia jej hlavného sídla, čomu zodpovedá aj odlišnosť stupňa druhu podnikateľských rizík.

S odlišnými formami podnikania súvisí aj rôzny stupeň kontroly podnikateľských aktivít. Vyššia kapitálová angažovanosť v mieste určenia vo väčšine prípadov prispieva k vyššej kontrole podnikateľských aktivít a naopak, dosiahnutie vyššieho stupňa kontroly často vyžaduje vyššie kapitálové nasadenie, resp. zmenu formy podnikania, podmieňujúcu vyššie nasadenie.

Medzi najbežnejšie formy vstupu a prezentácie firmy na svetovom trhu patria:

- nepriamy export,
- priamy export,
- predaj licencií,
- franchising,
- poskytovanie manažérskeho know-how,
- zhotovenie diela a kontrakčná výroba,
- poskytovanie ďalších služieb,
- vlastníctvo a kontrola zahraničnej filiálky,
- spoluvlastníctvo a vlastníctvo zahraničnej plnoprávnej firmy.

EXPORT

Export je najrozšírenejším spôsobom účasti firmy na medzinárodnom marketingu. V mnohých prípadoch je predpokladom a podmienkou rozvoja iných spôsobov účasti. Export tovaru podmieňuje poskytovanie obchodno-technických a iných služieb, ako aj úsilie o bližšie napojenie a kapitálovú prezentáciu na perspektívnom odbytovom trhu.

Nepriamy export

Pri nepriamom exporte preberá odbytový orgán v tuzemsku všetky funkcie, náklady a riziká, spojené s exportom, t. j. obchod so zahraničím ostáva pre výrobcu domácim obchodom, pri prípadných určitých modifikáciách výrobku, zmluvných podmienok a iné.

Pri nepriamom exporte sú obchodnými partnermi výrobcu skutoční vývozcovia jeho výrobkov do zahraničia. Ide najmä o tieto subjekty:

- domáci exportný podnik,
- domáci exportný podnik v spoluvlastníctve výrobcu,
- medzinárodná obchodná spoločnosť s domácou pobočkou,
- nákupná pobočka zahraničného podniku,
- hlavný dodávateľ pri subdodávkach.

Priamy export

Priamy export poskytuje väčšiu možnosť kontroly aktivít medzinárodného marketingu, ako aj bezprostredný kontakt so zahraničným trhom. Z hľadiska dodávateľa sa priamy export realizuje vtedy, ak dodávateľ predáva odberateľovi do zahraničia. Pri zabezpečovaní niektorých činností môžu byť zapojené aj ďalšie domáce a zahraničné subjekty, ako sú sprostredkovatelia obchodu, prepravcovia, zasielateľia, konzultačné a propagačné firmy a poskytovatelia ďalších služieb.

Priamy export s nepriamym odbytom

Pri priamom vývoze s nepriamym odbytom vyrába podnik výrobky v tuzemsku, resp. v tretej krajine a vyváža ich odtiaľ do cieľovej krajiny. Výrobca preberá síce všetky funkcie, náklady a riziká súvisiace so zahraničným obchodom, dodávky však uskutočňujú výhradne len samostatní zahraniční odbytoví partneri, ktorí preberajú dodávanie konečným odberateľom/užívateľom a s tým súvisiace obchodné funkcie a riziká. Ako odbytoví partneri v cieľovej krajine prichádzajú do úvahy dovozná obchodná spoločnosť s alebo bez výhradného práva zastupovania, veľkoobchody, nákupné centrály, odbytové spoločné podniky alebo odbytové spoločnosti iných zahraničných podnikov.

Priamy export s priamym odbytom

V prípade priameho exportu s priamym odbytom predáva podnik svoje výrobky priamo konečnému užívateľovi v cieľovej krajine prostredníctvom vlastnej odbytovej organizácie, ktorá sa nachádza buď v domácej, alebo v tretej krajine.

JOINT VENTURE

– spoločné podnikanie so zahraničnou firmou v záujme výroby alebo predaja výrobkov a služieb. Firma sa spája s partnerom v domácej krajine.

Predaj licencie – jednoduchý spôsob zapojenia firmy do medzinárodného trhu. Majiteľ licencie uzatvára zmluvu o poskytovaní licencie na cudzom trhu, odberateľovi ponúka právo využívať výrobný proces, obchodnú značku, patent, obchodné tajomstvo alebo iné hodnoty za určitý poplatok alebo slabý príspevok – platbu za používanie (rojalty). Vstup na trh pri malom riziku. Coca-cola – predaj licencie na plnenie fliaš – zásobovanie sirupom na výrobu.

Licenčné zmluvy sa uzatvárajú na obdobie 3 – 5 rokov. Cena licencie a jej splatnosť je záležitosťou zúčastnených subjektov, t.j. nadobúdateľa a poskytovateľa. Cena za poskytovanie licencie do zahraničia sa pohybuje okolo 25-45 % zo zisku dosiahnutého počas trvania licenčnej zmluvy. Licenčný poplatok môže mať formy: jednorázová platba, ročné splátky, licenčný poplatok z ceny výrobkov alebo množstva vyrábaných výrobkov.

Spôsoby franchisingu:

a) prevádzka vo vlastníctve spoločnosti – zakladateľ založí v cieľovej krajine vlastnú firmu so svojimi pracovníkmi a vlastným kapitálom.

b) priamy franchising – poskytovateľ franchisingu uzatvorí franch.zmluvu s každým jednotlivým príjemcom franchisingu a priamo im poskytuje základnú pomoc a trvalú podporu. Táto forma franchisingu kombinovaná zakladaním pobočiek alebo dcérskych spoločností umožňuje získavať devízové výhody.

c) pobočka – môže byť výsledok dvoch činiteľov:

1. poskytovateľ franchisingu poskytuje v cieľovej oblasti priamy franchising a zriadi pobočku, ktorá poskytuje služby jednotlivým prevádzkam vo franchisingovom reťazci,
2. poskytovateľ založí pobočku ako regionálnu základňu na poskytovanie služieb príjemcom v danej oblasti.

d) dcérske spoločnosti – môžu plniť rozličné úlohy:

1. poskytovateľ franchisingu môže poskytovať priamy franchising zo svojej krajiny do cieľovej oblasti a používať dcérsku spoločnosť na poskytovanie služieb,
2. poskytovateľ franchisingu môže poskytnúť dcérskej spoločnosti hlavné franch.právo a dcérska spoločnosť si otvorí vlastné prevádzky, alebo založí subfranchising, resp. oboje,
3. poskytovateľ franchisingu môže dcérske spoločnosti využívať ako základňu na poskytovanie služieb subpríjemcom, alebo môže byť subposkytovateľom franchisingu v danej oblasti.

Zmluvná výroba – uzatvorenie zmluvy s domácim výrobcom, v ktorej sa miestne firmy zaväzujú vyrábať určité produkty pre vstupujúcu firmu. Využívajú do OD pri otváraní svojich pobočiek v cudzine, kde si nájdu miestnych výrobcov na tovar, ktorý predávajú.

Zmluvný manažment – firma ponúka zmluvu o riadení, v ktorej sa zaväzuje zabezpečiť manažérske know-how pri riadení napr. hotelov, letísk, nemocníc... Ide o vývoz manažérskych služieb. Malé riziko vstupu a zároveň ponúkaná činnosť prináša zisk od samého začiatku.

Spoločné vlastníctvo (spoločná majetková účasť) – firma sa spája so zahraničnými investormi s cieľom vybudovať miestny podnik. SV môže byť nevyhnutné z ekonomických alebo politických dôvodov. Firma má napr. nedostatok finančných prostriedkov, materiálnych alebo manažérskych zdrojov na samostatné prevzatie podniku, prípadne zahraničná vláda si stanoví požiadavku spoločnej majetkovej účasti ako podmienku vstupu.

Dohody o technickej spolupráci

Dohody o technickej spolupráci sa uzatvárajú často so štátnymi inštitúciami v štátoch orientovaných na plánované hospodárstvo a v rozvojových krajinách. Spravidla sú to doplnky k dodávateľským zmluvám v obchode so zariadením a obsahujú predaj služieb v oblasti projektovania, transferu technológií, vzdelávania a pomoc pri uvádzaní zariadení do prevádzky.

Odbytová pobočka a odbytová spoločnosť

Odbytová, resp. predajná pobočka v zahraničí, ktorá patrí podniku, je právne a hospodársky závislou jednotkou. Rozhodovacie právomoci vedúceho pobočky sú zmluvne upravené.

Podniku patriaca odbytová spoločnosť je hospodársky nesamostatnou, právne však samostatnou jednotkou. Svoje dodávky odoberá buď od svojej materskej spoločnosti v domácej krajine, alebo od výrobných podnikov podniku v iných krajinách. Okrem toho môže slúžiť pre riadenie obchodných zástupcov, pracujúcich na príslušnom národnom trhu.

Montážny alebo výrobný podnik, plne integrovaný výrobný podnik

Ak uvažujeme o zriadení nového podniku, musíme jeho vybudovanie plánovať vo viacerých stupňoch. Prvým stupňom je zriadenie montážneho podniku v zahraničí. Ďalším stupňom je montážny podnik s výrobou ľahko vyrábateľných častí rozšírený cez zhotovovanie náhradných dielov atď., až na plne integrovaný výrobný podnik.

V zásade sa ako alternatíva popísaného spôsobu založenia nového podniku ponúka akvizícia existujúcej firmy.

Charakteristika podniku Pivovar a sladovňa Gemer

Gemerské pivo má už dlhú tradíciu. Rimavská Sobota, administratívne a hospodárske centrum juhu stredného Slovenska, patrí k mestám s bohatou a zaujímavou históriou a rozvinutým potravinárskym priemyslom. Už od 15. storočia prevzala úlohu remeselnícko-obchodníckeho strediska regiónu. K tomu patril aj čulý obchod s chmeľom a pivom. Podľa výskumov sa v tých časoch varilo pivo v každej väčšej obci Gemera. Prvé listinné zmienky o mestskom pivovare pochádzajú z roku 1692. Známa je aj zmluva z roku 1790 o prenájme chmeľnice, mestského pivovaru a krčmy.

História Pivovaru Gemer sa začala 7. októbra 1965 spustením výroby sladu. Prvé sudové pivo opustilo brány pivovaru 15. novembra 1966 a už o tri týždne sa k zákazníkom dostalo aj prvé pivo vo fľašiach. Sladovňa mala kapacitu 15 000 ton sladu plzenského typu a pivovar bol zariadený na kapacitu 300 000 hl piva ročne.

Výrobky pivovaru a sladovne si postupne získali zákazníkov i v zahraničí. Export piva sa začal v roku 1969 vývozom do Maďarska, bývalého ZSSR, Poľska a Bulharska. Slad sa uplatnil okrem Poľska, Rumunska či Maďarska napríklad aj Chorvátsku a vo Švajčiarsku, ale aj na takých vzdialených trhoch ako Japonsko, Brazília alebo Venezuela. V súčasnosti sú exportné aktivity Gemera zamerané najmä na Rusko, Slovinsko, Nemecko a Taliansko.

Od júna 1992 je Pivovar Gemer súkromným majetkom. Nový majiteľ prikrročil k jeho inovácii. Sladovňa bola vybavená modernejšími strojmi na čistenie a triedenie jačmeňa. Používať sa začali novopostavené silá s riadenou ventiláciou na skladovanie jačmeňa s celkovou kapacitou 8000 ton. Máčiareň jačmeňa bola zmodernizovaná na prevádzku s čiastočne automatizovaným režimom. Progresívnymi zmenami sa zvýšila kapacita sladovne na 18 000 ton sladu za rok a kapacita pivovaru na 450 000 hl ročne.

Od polovice 90. rokov ocenili kvalitu výroby v Pivovare Gemer aj odborníci. Roku 1995 udelila Nadácia Slovak Gold Certifikát ochrannej značky kvality a zlatú medailu Slovak Gold pivu Gemer 11,5 % ležiak výčapná svetlý vo fľašiach a plechovkách 0,33 l a 0,5 l. O rok neskôr získal Certifikát ochrannej značky kvality a zlatú medailu Slovak Gold aj rimavskosobotský jačmenný slad plzenského typu. Spoločnosť získala aj prestížny Certifikát

riadenia kvality podľa európskej normy ISO 9002 od renomovanej anglickej spoločnosti Lloyd Quality Assurance.

V roku 1999 došlo ku krátkej zmene majiteľa. Majetok Pivovaru Gemer, s. r. o., kúpila v dražbe spoločnosť KK Company - Pivovary, s. r. o., ktorá združovala ešte ďalšie tri slovenské pivovary. Prvého júla 1999 bol podnik transformovaný na akciovú spoločnosť Pivovar a Sladovňa Gemer.

Do Gemeru vstupuje Heineken. Kapitálový vstup pivovarov Heineken International Beheer B. V. do Pivovaru a sladovne Gemer umožnilo rozhodnutie protimonopolného úradu SR z 15. februára 2000. Holandská spoločnosť je dnes majiteľom 52,47% podielu Pivovaru a Sladovne Gemer. Súčasná výrobná kapacita pivovaru predstavuje 500 000 hl za rok a kapacita sladovne je 20 000 ton ročne.

Heineken investuje do kvality. Heineken za krátke obdobie ukončil veľký investičný projekt skvalitnenia výroby, predovšetkým fermentácie, ktorá je dôležitým faktorom vplyvujúcim na kvalitu piva. Ďalšia dôležitá investícia smeruje do sladovne, ktorá produkuje ročne vyše 20 000 ton sladu. Jednou zo zásad Heinekenu je podpora domáceho regiónu, preto jačmeň i ďalšie suroviny, materiály a strojové zariadenia pochádzajú predovšetkým od miestnych dodávateľov.

Heineken oživuje slávu Gamera. Prioritou bolo vrátiť Gemeru zašlú slávu zmenou chuti a kvality na takú, aká bývala v polovici 90. rokov. Použili na to originálnu receptúru, podľa ktorej sa dnes Gemer varí tak, ako ho vtedy ľudia milovali. K tradičnej receptúre pribudla dobrá cena, čím sa Gemer stal opäť „výborným pivom za výhodnú cenu“. V apríli 2000 bola oficiálne predstavená oživená značka s obnoveným logom z rokov, keď Gemer patril k najobľúbenejším pivám na Slovensku.

Na základe predchádzajúcej prípadovej štúdie sme sa rozhodli vyvážať 10-stupňové pivo značky Gemer do Maďarska. Maďarsko patrilo medzi tradičných odberateľov tejto značky pred vstupom spoločnosti Heineken do pivovaru. Pivo sa prestalo vyvážať, pretože Heineken vlastní pivovar v Komárome, kde sa vyrábajú značky Amstel a Zlatý Bažant. Gemer patril k obľúbeným značkám maďarských spotrebiteľov, ktorí ho vyhľadávali pre jeho

kvalitu a nízku cenu. Pivovar Gemer má výhodnú geografickú pozíciu, pretože leží v blízkosti maďarských hraníc. Tieto parametre mu zaisťujú úspech na maďarskom trhu.

Takže hlavnou problémovou otázkou, ktorú chceme riešiť v tejto prípadovej štúdii je:

Aká je najvýhodnejšia forma vstupu na trh v Maďarsku pre pivovar Gemer, s.r.o.?

Táto hlavná problémová otázka zahŕňa tieto vedľajšie problémové otázky :

1. Ktoré formy vstupu na zahraničný trh sú pre pivovar Gemer prípustné z finančného hľadiska?
2. S akou mierou kontroly marketingových aktivít chce vstúpiť pivovar Gemer na maďarský trh?
3. Ako vplýva geografická vzdialenosť a distribučné cesty na celkové rozhodovanie o forme vstupu?

1. Ktoré formy vstupu na zahraničný trh sú pre pivovar Gemer prípustné z finančného hľadiska?

Pivovar a sladovňa Gemer dosiahla v roku 2001 pri tržbách 60 mil. Sk. zisk po zdanení 7,5 mil. Sk. Od roku 1992 sa postupne zvyšovala kapacita výroby až na súčasnú úroveň 500000 hl piva ročne a kapacita sladovne na 20000 ton ročne. Výrobná kapacita pivovaru nie je naplnená a existujú podmienky na realizáciu väčšieho objemu produkcie, ktorej časť bude smerovať do zahraničia. Na základe vývoja tržieb, ktorých výška dosiahla za prvé 3 štvrtroky roku 2001 sumu 63 mil. Sk, firma očakáva zisk po zdanení vo výške 9 mil. Sk. Na investície podporujúce vstup na zahraničný trh firma vyčlenila sumu 4,45 mil. Sk. Okrem interných zdrojov môže pivovar využiť aj finančnú podporu materskej spoločnosti Heineken. Tá dosiahla za minulý rok zisk, z ktorého časť chce použiť na podporu svojich aktivít v strednej Európe.

Po zohľadnení týchto skutočností a tiež faktu, že súčasná výrobná kapacita je plne schopná pokryť aj potreby exportu, je pre firmu nereálne vybudovanie vlastných výrobných kapacít v Maďarsku a je výhodnejšie exportovať jej domácu produkciu. Z týchto predpokladov vyplýva, že pre vstup na maďarský trh budú pivovaru postačovať nízke kapitálové investície.

Medzi formy vstupu na zahraničný trh požadujúce nízke kapitálové investície patria všetky formy nepriameho exportu, priamy export s nepriamym odbytom, zmluvy o prevode licencií, respektíve technológií, franchising, priamy export s priamym odbytom, kontraktačný zmluvný manažment a dohody o technickej spolupráci.

2. S akou mierou kontroly marketingových aktivít chce vstúpiť pivovar Gemer na maďarský trh?

Cieľom pivovaru Gemer je svojim vstupom na zahraničný trh prispieť k zvýšeniu podielu svojej materskej firmy Heineken na maďarskom trhu. Heineken má už v Maďarsku vybudovanú vlastnú distribučnú sieť. Preto bude pre pivovar Gemer výhodné koordinovať svoje aktivity prostredníctvom spolupráce s dcérskou spoločnosťou firmy Heineken, ktorá sídli v Komárome a využiť jej kontakty s veľkoobchodmi a maloobchodmi na celom území Maďarska.

Gemer sa takto sčasti zrieka kontroly nad marketingovými aktivitami v oblasti distribúcie. Zároveň preberá všetky funkcie, náklady a riziká spojené s exportom, t. j. zahraničným obchodom.

3. Ako vplýva geografická vzdialenosť a distribučné cesty na celkové rozhodovanie o forme vstupu?

Pri rozhodovaní o forme vstupu na zahraničný trh je jedným z hlavných faktorov samotná geografická vzdialenosť. Pri veľkej vzdialenosti sa významnou položkou konečnej ceny tovaru stávajú prepravné náklady. Pri dlhej a časovo náročnej preprave sa zvyšuje riziko jeho poškodenia, prípadne jeho straty. Preto pri veľkých vzdialenostiach, resp. príliš náročnom dovoze preferujú firmy prenos výroby do cieľovej krajiny.

Preprava nášho produktu však nie je príliš finančne nákladná, riziko poškodenia alebo straty pri preprave vzhľadom na charakter tovaru nie je vysoké. Doteraz používané balenie sa osvedčilo – chráni produkt v plnej miere a uľahčuje manipuláciu a prepravu. Existuje dobré železničné aj cestné spojenie nášho podniku s našim cieľovým trhom. Všetky tieto faktory hovoria v prospech výroby našich výrobkov v tuzemsku a ich následný export do Maďarska. Firma má dostatok vhodných dopravných prostriedkov (nákladné autá - kamióny), aby dokázala sama zabezpečiť prepravu svojich výrobkov na cieľový trh.

Nespornou výhodou je geografická poloha mesta Rimavská Sobota, kde sa pivo vyrába. Nachádza sa len 25 km od maďarských hraníc, čo umožňuje dosahovať nízke dopravné náklady, rýchle a flexibilné dodávky.

Hodnotenie možností vstupu podniku na maďarský trh

Na určenie variantu vstupu sme využili bodovaciu tabuľku, ktorá sumarizuje jednotlivé faktory vplývajúce na rozhodovanie o forme vstupu, predovšetkým pri určovaní potreby vysokých, resp. nízkych investícií a vplyve jednotlivých faktorov na mieru kontroly požadovanú firmou.

Pri každom faktore bol udelený jeden bod variantom s malou, resp vysokou mierou kontroly a jeden bod variantom s malým, resp. vysokým kapitálovým vkladom. V prípade veľmi vysokého vplyvu daného faktora na rozhodovanie ho bolo možné ohodnotiť dvomi bodmi, pri extrémne malom vplyve nulou.

Determinanty rozhodnutí o forme vstupu Pivovaru a sladovne Gemer na maďarský trh:

Determinanty	Varianty s malým kapitálovým vkladom	Varianty s vysokým kapitálovým vkladom	Varianty s malou kontrolou	Varianty s vysokou kontrolou
Externé faktory cieľ. trhov a faktory okolia				
Nízky trhový potenciál		1	1	
Nízky rast trhu		1	1	
Polypolná konkurenčná intenzita		1		1
Liberálne importné podmienky	1			1
Vysoká znalosť a blízkosť kultúry	1		0	
Nízke politické riziko	1		1	
Nízka vzdialenosť cieľových trhov	1			1
Malá rozloha cieľových trhov	1		1	
Pozitívne podmienky výroby v SR	1		1	
Nízke náklady na ks v SR	1		1	
Interné faktory				
Stratégia rozšírenia trhu	1		1	
Nevyužité výrobné kapacity	1		1	
Vysoko rozvinutá technológia	0		0	
Vysoké finančné zdroje	1			1
Skúsenosti partnerskej organizácie v zahraničí	1		1	
Nenáročnosť produkcie na servis	1		1	
Vysoká schopnosť prispôsobenia výrobku	1			1
Skúsenosti s predajom v Maďarsku	1		1	
Spolu	14	3	11	5

Záver

Po zohľadnení všetkých faktorov charakteristických pre Pivovar a sladovňu Gemer a zodpovedaní všetkých problémových otázok sme dospeli k názoru, že firma by mala využiť formy vstupu na zahraničný trh, ktoré si nevyžadujú vysoké kapitálové investície a sú realizované pri nízkej miere kontroly.

Medzi takéto implantačné stratégie patria: transfer licencie, resp technológie, franchising, priamy vývoz s nepriamym odbytom a rôzne formy nepriameho vývozu. Vzhľadom na ciele materskej spoločnosti pivovaru, na skúsenosti a postavenie dcérskej spoločnosti Heinekenu v Maďarsku a geografickú polohu pivovaru Gemer, sme sa rozhodli využiť formu vstupu založenú na **priamom exporte s nepriamym odbytom**. Odbytovým partnerom v cieľovej krajine by bol pivovar v Komárome, pričom pivo určené na vývoz by sa vyrábalo na Slovensku. Realizácia tovaru bude uskutočňovaná prostredníctvom veľkoobchodov a maloobchodov, s využitím už existujúceho distribučného reťazca partnerskej organizácie. Za túto formu vstupu hovoria nielen nízke finančné investície, ale aj schopnosť firmy zabezpečiť prepravu tovaru vlastnými prostriedkami v spolupráci s partnerskou odbytovou organizáciou.