

4. prípadová štúdia z predmetu Medzinárodný marketing: ROZHODNUTIE O FORME VSTUPU NA ZAHRANIČNÝ TRH

Popis problému

Touto prípadovou štúdiou máme rozhodnúť o tom akým spôsobom vstúpime na zahraničný trh.

Teoretický pohľad

Rozhodnutie o spôsobe vstupu na trh patrí k najdôležitejším rozhodnutiam pri snahe podniku o zahraničné podnikanie. K dispozícii má mnoho možností : nepriamy vývoz, priamy vývoz, poskytnutie licencií, spoločné podnikanie a priame investície.

Nepriamy vývoz

Jednou z možností ako exportovať je metóda nepriameho vývozu. Ide o realizáciu vývozu prostredníctvom nezávislých sprostredkovateľov :

- Domáci vývozný veľkoobchodník: nakúpi výrobky od firmy a predáva ich sám do zahraničia na svoj účet.
- Domáci vývozný zástupca: vyhľadáva a vyjednáva možnosti zahraničného predaja a je za to platený. Ak sa združí viac takýchto zástupcov, vznikne obchodná spoločnosť.
- Spolupracujúca organizácia: uskutočňuje vývoznú činnosť za niekoľkých výrobcov a je čiastočne pod ich administratívnou kontrolou. Túto formu často používajú producenti prvotných výrobkov ovocia (oriešky a pod.)
- Spoločnosť pre riadenie vývozu: riadi vývozné aktivity firmy za určitý poplatok.

Nepriamy vývoz má niekoľko výhod. Vyžaduje mal investície, firma nemusí budovať exportné oddelenie, nemusí mať pracovníkov, špecializovaných na exportnú činnosť a nemusí nadväzovať kontakty v zahraničí. Zároveň je vystavený minimálnemu riziku.

Priamy export

Priamy export prináša firme možnosť väčšej návratnosti, nakoľko netreba platiť provízie sprostredkovateľom. Vyžaduje si však vyššie investície a prináša vyššie riziko. Dá sa realizovať viacerými spôsobmi :

- Domáce exportné oddelenie alebo divízia. Manažér pre vývozný predaj zabezpečuje jednotlivé predajné operácie a vyhľadáva pre tieto akcie podporu. Tak vzniká vývozné oddelenie, ktoré potom komplexne zabezpečuje všetky vývozné činnosti a ktoré môže fungovať ako samostatné ziskové stredisko.
- Zahraničná filiálka alebo zastúpenie. Zahraničná predajná filiálka umožňuje výrobcovi dosiahnuť väčší rozsah predaja a dokonalejšiu kontrolu a riadenie obchodu na zahraničnom trhu. Predajná filiálka zabezpečuje distribúciu tovaru a môže tiež zabezpečiť jeho skladovanie a propagáciu. Často tiež disponuje výstavňou sieňou a strediskom na zabezpečovanie servisu.
- Cestujúci obchodní zástupcovia pre vývoz. Firma vysiela svojich obchodných zástupcov do zahraničia, aby vyhľadávali vhodné obchodné príležitosti.
- Zahraničný distribútor alebo zástupca. Firma si môže najatť zahraničných distribútorov alebo agentov, ktorí predávajú jej tovar. Títo zástupcovia majú buď výhradné právo zastupovať firmu v danej krajine, alebo obmedzené právo k zastupovaniu.

Poskytovanie licencií

Poskytovanie licencií predstavuje pre firmu jednoduchý spôsob, ako vstúpiť na medzinárodný trh. Majiteľ licencie uzatvára dohodu s nadobúdateľom licencie na zahraničnom trhu, ktorý tak získava právo využívať výrobnú technológiu, obchodnú značku, patenty, obchodné tajomstvá a ďalšie hodnoty za určitý poplatok či autorský honorár. Majiteľ licencie sa tak dostáva na zahraničný trh s minimálnym rizikom. Nadobúdateľ licencie získava naopak výrobné skúsenosti alebo veľmi známy výrobok, či výrobkovú značku, umožňujúcu bezproblémový štart.

Zmluva o riadení

V zmluve o riadení sa firma zaväzuje, že bude riadiť hotel, letisko, nemocnicu a ďalšie organizácie za určitý poplatok. V tomto prípade ide o export manažérskej služby. Ide o metódu vstupu s minimálnym rizikom, pričom firma od začiatku dosahuje zisk .

Zmluva o výrobe

V zmluve o výrobe sa miestne firmy zaviazujú, že budú vyrábať určené výrobky pre vstupujúcu

4. prípadová štúdia z predmetu Medzinárodný marketing: ROZHODNUTIE O FORME VSTUPU NA ZAHRANIČNÝ TRH

firmy. Má však za následok stratu kontroly nad výrobným procesom a stratu potencionálneho zisku z výroby. Na druhej strane vytvára pre firmu možnosť rýchleho štartu s menším rizikom a možnosť získania budúceho partnera alebo možnosť neskoršieho odkúpenia miestnej firmy.

Franchising

Franchising predstavuje dokonalejšiu formu poskytovania licencie. Poskytovateľ franchisingu ponúka príjemcovi kompletnú koncepciu a systém pôsobenia značky. Za to príjemca investuje do prevádzky a platí poskytovateľovi určité poplatky.

Spoločné podnikanie

Pri spoločnom podnikaní zahraničný investor spolu s miestnym investorom vytvárajú novú spoločnosť na základe spoločného vlastníctva a spoločného riadenia (joint venture).

Priame investície

Pri tejto metóde ide o priame vlastníctvo montážnych alebo výrobných zariadení v zahraničí. Zahraničná spoločnosť môže kúpiť celú miestnu firmu alebo jej časť alebo vybudovať vlastné zariadenie. Výhody : nižšie pracovné i materiálne náklady, podpora cudzej vlády, úspory nákladov na dopravu, získania dobrého image, nakoľko vytvára pracovné príležitosti, nadväzuje hlbšie vzťahy s vládou, so spotrebiteľmi, s miestnymi dodávateľmi a distribútormi, čo umožňuje lepšie prispôsobiť svoje výrobky miestnemu marketingovému prostrediu, firma plne kontroluje svoje investície a môže uplatniť takú výrobnú a marketingovú taktiku, ktorá plne vyhovuje jej dlhodobým medzinárodným cieľom. K nevýhodám patrí predovšetkým riziko zablokovania alebo devalvácie meny, zhoršenie podmienok na trhu alebo dokonca vyvlastnenie.

Úlohy:

- 1 Aké sú možnosti spôsobu vstupu firmy Casspos a.s. na zahraničný trh ?
- 2 Ktorý zo spôsobov vstupu firmy na trh je najvýhodnejší ?
- 3 Aké sú riziká v zahraničnom obchode ?

1. Možnosti cieľovej krajiny

Právne podmienky

Založenie spoločnosti, spoločného podniku v PR

Podnikatelia sú po registrácii povinní otvoriť účet a do 15 dní to oznámiť daňovému úradu. Pripojením Poľska k OECD sa zabezpečujú aj zodpovedajúce bankové vzťahy. Poľské zákony poskytujú garancie štátu na nedotknuteľnosť majetku investorov a vlastníkov.

Najrozšírenejšie formy podnikateľskej činnosti v Poľsku sú:

- akciová spoločnosť; vklad minimálne 20 000 USD
- spoločnosť s ručením obmedzeným; vklad minimálne 6 000 USD

Okrem toho, v súlade so zákonom, pôsobia v Poľsku ďalšie podnikateľské formy, obdobne ako v SR. Pre podnikateľské subjekty platia pravidlá čestnej konkurencie, bankrotu, colných sadzieb, devízový zákon, zákon o obstarávaní, poisťovníctvo a v niektorých odvetviach činnosti aj potreba licencie.

Daňový systém je zabezpečovaný zákonom a prakticky je zhodný s používaným systémom EÚ. Uplatňujú sa obdobné daňové pravidlá ako v SR.

Pri zakladaní spoločných podnikov a vstupe zahraničného kapitálu v súlade so zákonom sú poskytované daňové zvýhodnenia.

Zahranično-obchodnú činnosť v Poľsku môže vykonávať každý registrovaný podnikateľský subjekt. Je možné zriadiť organizácie so 100 % zahraničnou účasťou, spoločný podnik, obchodné zastupiteľstvo, informačnú a servisnú kanceláriu a pod., alebo zahranično-obchodnú činnosť len ako obchodný kontrakt s partnerom z Poľska.

Podpora zahraničných podnikateľských subjektov

Zahranično-obchodná činnosť okrem prípadov nevyhnutnej licencie nie je právne obmedzená.

Na jej podporu je zriadená EXIM banka s obdobným rozsahom činnosti ako v SR. Okrem toho rozsiahla sieť obchodných bánk s otvorenými kancelármi v zahraničí poskytuje širokú oblasť pomoci podnikateľským subjektom. Organizujú sa informačné stretnutia na úrovni podnikateľov za účelom

4. prípadová štúdia z predmetu Medzinárodný marketing: ROZHODNUTIE O FORME VSTUPU NA ZAHRANIČNÝ TRH

získania širokej klientely.

V Poľsku pôsobí neprehľadné množstvo poradenských organizácií, ktoré na základe objednávky zabezpečujú všetky požiadavky podnikateľských subjektov pri zahranično-obchodných operáciách. Široká sieť podnikateľských subjektov zaoberajúcich sa zahranično-obchodnou činnosťou neumožňuje uvádzať ich kontaktné adresy, ktoré sa nachádzajú vo všetkých katalógoch sprostredkovateľských organizácií. Poľská obchodná a priemyselná komora pôsobí v Poľsku zo zákona a členstvo v nej je povinné. Má rozsiahly štáb pracovníkov a má vytvorené regionálne kancelárie vo všetkých krajinách.

2 Aké sú možnosti spôsobu vstupu firmy Casspos a.s. na zahraničný trh? Posúďte ich !

Colné podmienky v Poľsku nemajú výrazný vplyv na priamy a nepriamy export, nakoľko Poľsko je účastníkom dohody stredoeurópskych krajín o voľnom obchode. Licencie a franchising sú vhodné pre tovary, ktoré sú jedinečné a ktoré sú dosť ťažko substituovateľné, čo však nie je prípad firmy Casspos. Vzhľadom na povahu nášho výrobku a charakteru poľského trhu sa javia ako najvýhodnejšie spôsoby prieniku na trh priamy vývoz alebo joint venture. Nepriamy vývoz prostredníctvom sprostredkovateľa zbytočne predražuje náklady vývozu a firma nevidí dôvody, prečo neuskutočniť priamy vývoz. Firma Casspos nedisponuje potrebným kapitálom na to, aby mohla realizovať priame zahraničné investície. Firma Casspos plánuje realizovať spočiatku priamy export vzhľadom na nevyužitú domácu kapacitu s tým, že nevyklučuje v budúcnosti možnosť vytvorenia joint-venture.

Predpoklady:

Firma predpokladá predaj cca 6 vstrekovacích lisov v každom roku (v priebehu 3 rokov) podnikania na poľskom trhu. Cieľovým trhom sú firmy zaoberajúce sa výrobou a spracovaním plastov pre baliarenský priemysel, pričom takéto podniky sa nachádzajú vo väčších mestách – Waršava, Krakow, Gdansk, Gdynia, Katowice, Wrocław a pod. Tvoria takmer 80% ný podiel na spracovaní plastov na poľskom trhu. V súvislosti s prudkým rastom baliarenskeho priemyslu v Poľsku predpokladáme pomerne veľké trhové možnosti pre uplatnenie nášho výrobku. Vzhľadom na pomerne krátku životnosť stroja a boom tohto priemyslu pred 5 rokmi predpokladáme, že pre firmy spracúvajúce plasty nastáva obdobie obnovy technologických a strojových zariadení.

Firma Casspos z vyššie uvedených dôvodov uvažuje len o priamom vývoze ako o jedinom prijateľnom spôsobe vstupu na zahraničný trh vzhľadom na súčasné podmienky. Chce priamy vývoz realizovať prostredníctvom domáceho exportného oddelenia.

- Manažér pre vývozný predaj bude zabezpečuje jednotlivé predajné operácie a vyhľadávať pre tieto akcie podporu. Tak vznikne vývozný oddelenie, ktoré potom komplexne bude zabezpečovať všetky vývozné činnosti a ktoré bude môcť fungovať ako samostatné ziskové stredisko.

Náklady priameho vývozu : náklady distribúcie + náklady na vytvorenie vývozného oddelenia (odhad nákladov prepravy a manipulácie 100-120 000 na jeden stroj + jednorazovo 500 000, v prvom roku a 300 000,-Sk v ďalších rokoch (mimo mzdových nákladov).

Náklady nepriameho vývozu : provízia sprostredkovateľa prevyšuje náklady prepravy a manipulácie ako sú uvedené v prípade priameho vývozu (provízia sprostredkovateľa je cca 20% z realizovaného obchodu).

Priame zahr.investície : náklady na vybudovanie podobného podniku min 200 miliónov Sk

Joint-venture : príliš kapitálovo náročná investícia vzhľadom na množstvo, ktoré predpokladáme vyvieť na poľský trh. V budúcnosti to však nevyklučujeme.

3 Aké sú riziká v zahraničnom obchode ?

Zahraničný obchod je spojený s väčšími rizikami ako domáci trh. Riziká v zahraničnom obchode z hľadiska náplne pojmu i klasifikácie druhov do značnej miery ovplyvňuje stupeň otvorenosti a frekvencie vonkajších ekonomických vzťahov, vedecko-technický rozvoj, daný ekonomicko-spoločenský systém, ako aj celková medzinárodná atmosféra. Riziká môžu byť nasledujúce:

- **Komerčné:** *riziko trhu*
riziko neprevzatia
tovarové riziko
dopravné riziko
riziko nezaplatenia
- **Politické**
- **Osobitné právne a kurzové riziko:** *kurzové riziko*
právne riziko
riziká prírodných a technických katastrof

Pri priamom vývoze sa vystavuje firma menším rizikám ako v iných prípadoch. Aj preto sa firma rozhodla pre túto formu vstupu na trh.

Záver

Na základe zhodnotenia variantov vstupu na trh doporučujeme zvoliť formu priameho vývozu. Pri podnikaní touto formou predpokladáme nižšie náklady vstupu na trh. Takisto sa týmto výrazne obmedzí riziko – z dôvodu potreby nižších investícií. Ďalšou výhodou je to, že priamy vývoz nám umožňuje vysokú kontrolu.