

Vysoká škola ekonomická v Praze

Bakalářská práce

2007

Li Xiaokun (李啸坤)

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta Podnikohospodářská

Obor: Podniková ekonomika a Management



Název bakalářské práce

Analýza zprostředkovatelských služeb na trhu Číny a České Republiky

Vypracoval:

Li Xiaokun (李啸坤)

Vedoucí práce:

Ing. Jitka Šlechtová, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma „ Analýza zprostředkovatelských služeb na trhu Číny a České Republiky “ jsem vypracoval samostatně. Použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v příloženém seznamu literatury.

V Praze dne:

Podpis:

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucí své bakalářské práce Ing. Jitce Šlechtové, CSc. za její cenné rady, odborné vedení a konzultace při zpracování této práce. Současně děkuji jednateři společnosti Zlatý Most s.r.o. a jednateři společnosti ChinaConsulting s.r.o. za poskytnutí potřebných informací a materiálů a za spolupráci při zpracování praktické části. Ještě bych rád poděkoval kolegům Ing. Leošovi Pohlovi, Bc. Karlovi Fricovi a Pavlovi Křištofovi za pomoc při gramatické úpravě bakalářské práce.

1	Úvod	7
1.1	Cíle práce:	7
1.2	Stručný obsah:	7
2	Teoreticko – metodická část	8
2.1	Charakteristika MSP	8
2.1.1	Vymezení MSP	8
2.1.2	Význam MSP	10
2.1.2.1	Společenské přínosy	10
2.1.2.2	Ekonomické přínosy	10
2.1.3	Konkurenční výhody a nevýhody MSP	11
2.1.3.1	Konkurenční výhody	11
2.1.3.2	Konkurenční nevýhody	12
2.2	Analýza okolí	12
2.2.1	Analýza makrookolí	13
2.2.1.1	P- Politicko-právní faktory	13
2.2.1.2	E -Ekonomické faktory	13
2.2.1.3	S - Sociálně kulturní faktory	13
2.2.1.4	T - Technické a technologické faktory	14
2.2.2	Analýza mikrookolí	15
2.2.2.1	Porterův Model pěti sil	16
2.3	SWOT analýza	18
2.3.1	Základní pojmy	18
2.3.1.1	Silné stránky	19
2.3.1.2	Slabé stránky	19
2.3.1.3	Příležitosti	20
2.3.1.4	Hrozby	21
2.3.2	SWOT Matice	21
2.3.3	Nedostatky SWOT	23
3	Praktická část	24
3.1	Popis firem	24
3.1.1	Zlatý Most s.r.o.	24
3.1.1.1	Založení firmy	24
3.1.1.2	Vývoj firmy	24
3.1.1.3	Současnost firmy	25
3.1.2	ChinaConsulting s.r.o.	25
3.1.2.1	Založení a vývoj firmy	25
3.1.2.2	Lidské zdroje	26
3.2	Analýza okolí	26
3.2.1	Analýza makrookolí zprostředkovatelského trhu	26
3.2.1.1	Politicko- právní faktory	26
3.2.1.2	Ekonomické faktor	28
3.2.1.3	Sociálněkulturní faktory	30
3.2.1.4	Technické a technologické faktory	31
3.2.2	Analýza mikrookolí zprostředkovatelského trhu – Model pěti sil	32
3.2.2.1	Vyjednávací síla kupujících	32
3.2.2.2	Vyjednávací síla dodavatelů	32
3.2.2.3	Riziko vstup nových konkurentů do odvětví	33
3.2.2.4	Hrozby substitučních výrobků	33
3.2.2.5	Rivalita mezi stávajícími podniky na trhu	33
3.3	SWOT analýza firem	34

3.3.1	Zlatý Most s.r.o.	34
3.3.1.1	Silné stránky.....	34
3.3.1.2	Slabé stránky.....	35
3.3.1.3	Příležitostí.....	36
3.3.1.4	Hrozby.....	36
3.3.2	ChinaConsulting s.r.o.....	37
3.3.2.1	Silné stránky.....	37
3.3.2.2	Slabé stránky.....	38
3.3.2.3	Příležitosti a hrozby	38
3.4	Shrnutí analýzy firem a zprostředkovatelské činnosti	38
4	Závěr	40
5	Seznam literatury a ostatních zdrojů	42
6	Seznam tabulek a obrázků	43

1 Úvod

Čínská Lidová Republika (dále Čína) patří mezi rozvojové země s nejrychlejším tempem růstu. Velmi vysoké tempo růstu má také Česká republika, která je již rozvinutým státem. Ekonomiky Číny a České Republiky se vzájemně doplňují: např. Česká republika má tradičně komparativní výhodu v těžkém průmyslu, oproti tomu Čína má relativně vyspělejší lehký průmysl.

V současné době jsou mezi Českou Republikou a Čínou dobré a neustále se prohlubující ekonomické vztahy. Proto existuje mezi těmito státy mnoho obchodních příležitostí.

Aby bylo možné tyto příležitosti plně využít, hrají velmi důležitou roli zprostředkovatelské firmy, to jsou firmy, které poskytují tlumočnické, překladatelské a ekonomicko-právní poradenské služby a přitom pomáhají svým zákazníkům s hledáním a kontaktováním obchodních partnerů na trzích Číny a České Republiky a také s překonáváním kulturních a jazykových překážek v mezinárodním obchodu. Jsou mostem spojujícím tyto státy a jejich existence je nepostradatelná.

Většinu těchto firem můžeme svou velikostí zařadit mezi malé a střední. Po jejich službách je v současné době obrovská poptávka, ale stále jich je na trhu nedostatek a jejich schopnosti jsou velmi omezené. V této oblasti tudíž existuje mezera na trhu.

Ve své práci se budu snažit podat ucelený obraz o odvětví zprostředkovatelských služeb na českém a čínském trhu.

1.1 CÍLE PRÁCE:

Cílem práce je popsat vývoj a současný stav zprostředkovatelských odvětví na trhu Číny a České Republiky pomocí analýzy zprostředkovatelských firem Zlatý Most s.r.o. a ChinaConsulting s.r.o., které působí na českém území. Použiji k tomu metody, např. Model pěti sil, metodu PEST a SWOT analýzu. Dále shrnu charakteristiky tohoto odvětví, pokusím se odhadnout jeho budoucí vývoj a navrhnou strategie pro budoucí rozvoj zprostředkovatelských firem.

Vybrané firmy jsou typické zprostředkovatelské a servisní firmy. Aby práce byla komplexní, záměrně jsem vybral jednu čínskou (Zlatý Most s.r.o.) a jednu českou firmu (ChinaConsulting s.r.o.) fungující na trhu Číny a České Republiky. Obě mají sídlo v České Republice.

1.2 STRUČNÝ OBSAH:

Na začátku práce uvedu charakteristiku malých a středních podniků (dále MSP), jak na mezinárodním trhu, tak i na trzích Číny a České Republiky. Abychom komplexně

poznali odvětví zprostředkovatelských služeb, je důležité znát základní znaky MSP, protože se většina firem z tohoto sektoru a zákazníků zprostředkovatelských firem řadí mezi malé a střední firmy.

V následující kapitole popíšu hlavní metody, které budu používat během zpracování práce, tj. při analýze okolí metodou PEST a modelem pěti sil (Porter 5 Forces Analysis) a dále při SWOT analýze, pomocí které je možné jednoduše a komplexně analyzovat firmy.

Na začátku praktické části popíšu založení, vývoj a současný stav firem Zlatý Most s.r.o. a ChinaConsulting s.r.o. Poté bude následovat analýza okolí těchto firem. V dalším oddílu sepiši stručnou historii komunikace, současné obchodní a kulturní vztahy mezi ČR a Čínou a makrookolí a mikrookolí na trhu zprostředkovatelských služeb.

Dále provedu SWOT analýzu těchto dvou firem a identifikuji jejich silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení, což mně umožní shrnout jejich společné charakteristiky, konkurenční výhody a nevýhody a určit jejich postavení na trhu.

Ve zbývajících částech budu zkoumat již existující a možné budoucí příležitosti a problémy tohoto odvětví a na základě toho navrhnu strategii a optimální směr vývoje zprostředkovatelských firem na trhu Číny a České Republiky.

2 Teoreticko – metodická část

2.1 CHARAKTERISTIKA MSP

2.1.1 Vymezení MSP

Definicí malého a středního podnikání lze najít mnoho. Kriteria vymezení MSP se v různých zemích také lišila. Tato skutečnost porušovala princip rovných podmínek pro všechny podnikatelské subjekty.

V rámci EU v návaznosti na postupnou integraci Evropy bylo třeba harmonizovat tyto podmínky a vytvořit jednotnou definici MSP. Ve směrnici č. 2003/361/Ec z roku 2003 jsem našel nejaktuálnější definici, která v souladu s vývojem ekonomiky upravuje rozdělení firem na mikro, malé a střední podniky. Z této směrnice čerpá též český zákon o MSP. Jejimi kritérii jsou:

1. Počet zaměstnanců. Tento faktor představuje hlavní kritérium, ostatní hrají nutnou, ale doplňkovou roli.
2. Roční tržby, resp. příjmy (dle toho, zda subjekt vede podvojný účetnictví či daňovou evidenci)
3. Hodnota aktiv, resp. majetku
4. Nezávislost. Nezávislostí se rozumí, že maximálně 25% kapitálu a vlastnických a hlasovacích práv je ve vlastnictví jiného subjektu.

Třídění podniků touto metodou je následující:

1. Mikropodniky jsou definovány jako podniky, které mají:

- méně než 10 zaměstnanců a buď:
- roční obrát nepřekračující 7 miliónů EUR
- celková aktiva nepřekračující 5 miliónů ECU
- a splňují kritérium nezávislosti

2. Malé podniky jsou definovány jako podniky, které mají:

- méně než 50 zaměstnanců a buď:
- roční obrát nepřekračující 7 miliónů ECU
- celkovou roční bilanční sumu nepřekračující 5 miliónů ECU
- a splňují kritérium nezávislosti

3. Střední podniky jsou definovány jako podniky, které mají:

- méně než 250 zaměstnanců a dále buď:
- roční obrát nepřekračující 40 miliónů ECU
- celkovou roční bilanční sumu nepřekračující 27 miliónů ECU
- a splňují kritérium nezávislosti¹

V Číně, způsob vymezení malých a středních podniků se značně liší, způsoby vymezení jsou také jiné v různých odvětvích, tzn. Nedá se jednoznačně definovat MSP. Podle nejaktuálnějších údajů <<中小企业标准暂行规定(Dočasně stanovení o kritériích třídění MSP 19.02.2003)>> existuje následující kritérií: počet zaměstnanců, roční obrát a hodnota aktiv.

Třídění MSP			
Odvětví	Kritéria	Střední podniky	Malé podniky
Průmysl	Počet zaměstnanců	300-2000	Méně než 300
	Roční obrát(mil. Yuanů)	30-300	méně než 30
	Hodnota aktiv(mil. Yuanů)	40-400	méně než 40
Stavebnictví	Počet zaměstnanců	600-3000	méně než 600
	Roční obrát(mil. Yuanů)	30-300	méně než 30
	Hodnota aktiv(mil. Yuanů)	40-400	méně než 40
Velkoobchod	Počet zaměstnanců	100-200	méně než 100
	Roční obrát(mil. Yuanů)	30-300	méně než 30
Malo obchod	Počet zaměstnanců	100-500	méně než 100
	Roční obrát(mil. Yuanů)	10~150	méně než 10
Doprava	Počet zaměstnanců	500-3000	méně než 500
	Roční obrát(mil. Yuanů)	30-300	méně než 30
Hostinství	Počet zaměstnanců	400-800	méně než 400
	Roční obrát(mil. Yuanů)	30-150	méně než 30

Tabulka 1- Třídění MSP v Číně²Poznámka: 1 Yuan = 2.731 CZK³

¹ JAROMÍR VEBER, JITKA SRPOVÁ A KOLEKTIV, Podnikání malé a střední firmy, Grada Publishing, Praha 2005, ISBN 80-247-1069-2

² <http://www.stats-sh.gov.cn/2004shtj/tjzd/tjbz/gjbz/gjbz2.htm>

http://news.xinhuanet.com/zhengfu/2003-03/07/content_764043.htm

³ Podle údaje ČNB dne 12.05.2007

2.1.2 Význam MSP

Malé a střední podniky hrají bezesporu významnou roli v každé ekonomice. Jsou považovány za páteř evropské ekonomiky. MSP zauímají dominantní postavení v evropské ekonomice, představují 99,8 % všech podniků v EU. Dohromady zaměstnávají více než 74 milionů lidí, co. představuje dvě třetiny celkové zaměstnanosti EU⁴

Z šetření ČSÚ z roku 2005 vyplývá, že podíl MSP na celkovém počtu všech podniků v ČR byl 99,8 %, z celkového počtu zaměstnanců připadalo na MSP 61,5 % a podíl na HDP tvořil 34,92%. V zahraničním obchodě bylo prostřednictvím MSP realizováno 34,30 % všech výkonů a 52,5 % dovozů a služeb⁵

Podle údaje Čínského SÚ z roku 2005, že podíl MSP na celkovém počtu všech podniků v Číně byl 99,9 %, z celkového počtu zaměstnanců připadalo na MSP 75 % a podíl na HDP tvořil 55%. V zahraničním obchodě bylo prostřednictvím MSP realizováno 65 % všech výkonů.⁶ Podobné trendy i objevily v USA a v Japonsku. Dá se říct, že MSP hrají velice důležitou roli po celém světě.

2.1.2.1 Společenské přínosy

MSP svojí existencí **stabilizují společnost**, působí jako faktor sociální stability. Jsou nejcitlivější na změny v podnikatelském prostředí. Jako první budou ovlivněny výraznou politickou nejistotou či zatížením nadměrnou byrokracií, na druhou stranu však budou první, kdo pozitivně pocítí omezení překážek v podnikání nebo snížení nadměrné administrativní zátěže.

Dalším důležitým přínosem MSP je jejich **úzká svázanost s regionem**, kde daný podnik provozuje svoji činnost. Pro většinu, zvláště malých podniků, je typické, že jsou vlastněny domácími subjekty a reprezentují tak místní kapitál. To umožňuje snadnější rozvoj daného regionu, neboť efekty z podnikání zůstávají v místě, kde vznikají. Proto je běžné, že stát podporuje rozvoj MSP, aby ekonomicky oživil jednotlivé regiony.

2.1.2.2 Ekonomické přínosy

Malé a střední podniky zcela jistě vytvářejí **protipól monopolům**. V důsledku neustálého tlaku ze strany monopolů jsou MSP nuceny hledat a využívat nové příležitosti na trhu. Díky schopnosti MSP se pohotově přizpůsobovat častým změnám podnikatelského prostředí, kdy dokáží citlivěji a pružněji reagovat na potřeby trhu než velké podniky, nacházejí často vhodná uplatnění na lokálním trhu. Tím ho rozvíjejí a uspokojují lépe individuální přání zákazníků. MSP mohou navíc rozvinout své aktivity i v okrajových oblastech trhu, které nejsou pro velké podniky dostatečně atraktivní.

⁴ www.mpo.cz/cz/podpora-podnikani/msp/

⁵ www.czso.cz

⁶ http://industry.ccidnet.com/art/10/20060821/875117_1.html

Na druhé straně řada malých a středních podniků spolupracuje s velkými podniky v roli jejich subdodavatelů.

Velmi podstatným ekonomickým přínosem MSP je jejich význam při zajištění a rozvoji **zaměstnanosti**. Sektor malých a středních podniků je schopen snáze vytvářet pracovní místa a absorbovat nezaměstnané. Jak bylo uvedeno výše, MSP se podílejí na zaměstnanosti zhruba dvěma třetinami, rozvoj MSP tak díky zvýšení zaměstnanosti v daném regionu samozřejmě vede ke všeobecnému zlepšení situace v této oblasti.

MSP jsou také považovány za významné pro účinnou **inovační politiku**. Jedná se zejména o inovace nižších řádů, které nekladou vysoké nároky na finanční a personální zázemí. Díky různým inovacím se MSP mohou adaptovat na proměnlivé potřeby spotřebitele.

2.1.3 Konkurenční výhody a nevýhody MSP

2.1.3.1 Konkurenční výhody

Jednoduchá a přehledná organizační struktura umožňuje přímé vedení a kontrolu, větší pružnost a rychlejší reagování na potřeby zákazníků, které se často mění na diverzifikaci zboží, pestrost sortimentu atd. To má za následek nižší náklady; podnikatel není ovlivňován skupinovými zájmy uvnitř podniku a dokáže na okolí pružně reagovat.

Tendence k inovacím Dle přibližného odhadu ve 20. století byli autory 60 % velkých vynálezů nezávislí vynálezci nebo malé firmy. Podnikatel přichází s novými výrobky či službami s cílem dosáhnout zvýšené poptávky příslušného zboží na trhu. Inovace se promítají do vyšší technické úrovně, vybavenosti a kvality výrobků nebo podněcují zavádění nových výrobků⁷.

Tendence k inovacím je výsledkem tlaku ze strany velkých podniků.

Přímý kontakt mezi pracovníky v podniku – osobní, přímý kontakt s vedením podniku je předností malých podniků; ve firmě může dojít k vytvoření vztahu důvěry na základě poznání osobních a rodinných problémů pracovníků, což vede ke spolupráci a osobnímu nasazení; ztrácí se anonymita a mnozí pracovníci jsou ochotni vyměnit vysoké příjmy za komfortní pracovní prostředí a uspokojení v práci

Specializace – specializace malých podniků na určitou část trhu a na specifický sortiment; podnik se může zaměřit na lokální trhy a na specifický okruh zákazníků; kladem firmy mohou být nízké výrobní náklady nebo diferenciace; lze využít kooperaci s jinými podniky v oblasti zásobování a odbytu

⁷ MLČOCH, J.: Inovace a výnosnost podniku, Linde, Praha 2002, ISBN 80-7201-302-5

2.1.3.2 Konkurenční nevýhody

Omezená dostupnost finančních zdrojů

Menší možnost dostupnosti finančních zdrojů, hlavním zdrojem bývá samofinancování; nejdůležitějším zdrojem cizího kapitálu je bankovní a dodavatelský úvěr, ale důležitou roli hraje i fakt, že malé podniky nemají většinou vysoký stav hmotného a nehmotného majetku a odpisy tedy nevytváří dostatečný prostor pro kontinuální reinvestování.

Nedostatek prostředků na výzkum a vývoj

Relativně nízký stupeň technologického rozvoje; neexistence trvalých výzkumných a vývojových oddělení. Malé podniky musí sázet především na kvalitu své produkce

Malá možnost shromažďování výroby, čímž podnik ztrácí výhodu využití úspor z rozsahu.

Nedostatek prostředků na propagaci a reklamu, menší možnost ovlivňování poptávky.

Cenová politika substitučních výrobků je výrazným způsobem determinována cenovou politikou velkých podniků. Je nutné brát ohled na ceny velkých podniků

Obtížný vstup na zahraniční trhy

Nevýhody v personální oblasti – méně příznivé pracovní podmínky, zvláště co se týká sociálního zabezpečení, stravování a příplatků za dovolenou; z důvodu neužívání organizačních schémat a popisů funkcí, dochází k nedorozuměním, zvláště pak při plnění úkolů a ohraničení kompetencí

Řídící pracovník většinou nemá dostatečnou kvalifikaci – vlastník podniku většinou bývá i vrcholovým řídicím pracovníkem, který nemusí mít dostatečné znalosti a vědomosti, může dojít k přetížení vedoucích pracovníků.

Výhody a nevýhody vycházející z vlastní podstaty MSP mají spíše obecnou platnost. Rozhodujícím faktorem je samozřejmě schopnost využít předností, silných stránek a potlačit slabá místa v daném konkurenčním prostředí, popřípadě využít nevýhod konkurence.

2.2 ANALÝZA OKOLÍ

Okolí podniku tvoří takové prvky vně podniku, jako jsou státní orgány, legislativa, finanční instituce, zákazníci, konkurence, dodavatelé apod. Analýza okolí se zaměřuje na identifikaci a rozbor takových faktorů okolí podniku, které ovlivňují jeho strategickou pozici a vytvářejí potenciální příležitosti a ohrožení pro jeho činnost. Orientuje se na vlivy trendů jednotlivých složek makrookolí a mikrookolí.

2.2.1 Analýza makrookolí

Makrookolí podniku zahrnuje takové vlivy a podmínky, které vznikají mimo podnik a obvykle bez ohledu na jeho chování. Přitom jsou však pro podnik velice významné, neboť ovlivňují poptávku a působí na podnikový zisk.⁸

Rozdílná úroveň schopnosti jednotlivých podniků vyrovnat se s těmito vlivy, dokázat je předvídat, připravit se na různé alternativy a aktivně na ně reagovat, představuje často zásadní faktor ovlivňující úspěšnost či neúspěšnost podniku.⁹

Jedním z možných způsobů, jak popsat vlivy na externí okolí podniku je využití tzv. **PEST analýzy**, jde o zkratku počátečních písmen anglických názvů jednotlivých skupin faktorů: **political**(politicko-právní), **economical**(ekonomické), **social**(sociálně-kulturní) a **technological**(technologické).

Analýza vychází z popisu skutečností důležitých pro vývoj externího prostředí organizace v minulosti, přičemž zvažujeme, jakým způsobem se tyto faktory mění v čase. Poté se snaží odhadnout, do jaké míry se v důsledku těchto změn zvyšují či snižují specifické úrovně jejich důležitosti, resp. Jak se mění míra závislosti vývoje externího prostředí na vývoj relevantního faktoru.¹⁰

2.2.1.1 P- Politicko-právní faktory

Do této skupiny faktorů obecně zahrnujeme národní i zahraniční politickou stabilitu. Pro podniky mohou politicko-právní faktory znamenat nebezpečná ohrožení, ale i významné příležitosti. Zaleží na managementu každé firmy, jak se dokáže s takovými vlivy vypořádat.

2.2.1.2 E -Ekonomické faktory

Situaci podniku silně ovlivňuje současný i budoucí stav ekonomiky. Mezi nejdůležitější makroekonomické ukazatele, které by měla firma sledovat, patří míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz atd. Současně je nutné brát v úvahu i jejich vzájemné souvislosti a vazby, např. ekonomický růst vede ke zvýšení spotřeby, umožňuje tak podniku snadněji odolávat konkurenčním tlakům a rozšiřovat svoji působnost¹¹.

2.2.1.3 S - Sociálně kulturní faktory

⁸ SEDLÁČKOVÁ, H.: Strategická analýza. 1. vydání. Praha: C. H. BECK, 2000.ISBN 80-7179-422-8

⁹ TOMÁŠ KRÁL, Bakalářská práce „Analýza postavení společnosti Mithras s.r.o. na českém trhu“, 12.2006

¹⁰ VEBER, J. a kol.: Management II. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. ISBN 80-7079-406-2

¹¹ Tomáš Král,Bakalářská práce „Analýza postavení společnosti Mithras s.r.o. na českém trhu“, 12.2006

V posledních letech je na tyto faktory kladen čím dál tím větší důraz. Např. manažeři si začínají uvědomovat, že rozvoj zaměstnanců je dostupný a velmi efektivní způsob rozšiřování potenciálu firmy. Správně nastavená zaměstnanecká politika firmy může vést k získání konkurenční výhody.

2.2.1.4 T - Technické a technologické faktory

Pro existenci podniku je významná aktivní inovační činnost. Aby se podnik vyhnul zaostalosti, musí být management informován o technických a technologických změnách, které by mohly mít vliv na okolí podniku. I technologické změny v sobě skrývají řadu hrozeb a příležitostí.

Je třeba si uvědomit, že technologická změna může přes noc způsobit zastarání stávajících výrobků, zároveň však může otevřít cestu k množství nových výrobních možností. Navíc akcelerace technologických změn zkracuje průměrný životní cyklus výrobků¹².

Jednotlivé vlivy a podmínky, které makrookolí zahrnuje, procházejí určitým vývojem v čase, stejně tak jejich význam pro konkrétní podnik není stále stejný. Proto je nezbytné tyto vlivy průběžně monitorovat a vyhodnocovat jejich dopad na podnik.

Tyto faktory mohou být uvedeny v následující tabulce

Ekonomické faktory trendy vývoje HDP ekonomické cykly úrokové sazby vývoj peněžní zásoby míra inflace míra nezaměstnanosti disponibilita a cena energií	Politicko-právní faktory antimonopolní opatření zákony na ochranu životního prostředí politika zdanění regulace zahraničního obchodu sociální politika stabilita vlády
Sociálně kulturní faktory demografický vývoj rozdělování důchodu mobilita obyvatelstva vývoj životní úrovně a životního stylu míra vzdělanosti obyvatelstva přístup k práci	Technologické faktory vládní výdaje na výzkum a vývoj trendy ve vývoji a výzkumu rychlost technologických změn míra zastarávání technologií vládní přístup k výzkumu a vývoji

Tabulka 2- vybrané faktory používané při PEST analýze¹³

V poslední době je metoda PEST rozšířena na STEEP, která navíc obsahuje i enviromentální faktory¹⁴.

PEST faktory může kombinovat s faktory mikroprostředí a spolu s nimi vytvořit příležitosti a ohrožení pro SWOT analýzu.

¹² DEDOUCOVÁ, M.: Strategie podniku. 1. vydání. Praha: C. H. BECK, 2001. ISBN 80-7179-603-4

¹³ VEBER, J. a kol.: Management II. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. ISBN 80-7079-406-2

¹⁴ www.wikipedia.org

2.2.2 Analýza mikrookolí

Mikroprostředí je tvořeno jednotlivými subjekty trhu jako jsou zákazníci, konkurence, distributoři, zprostředkovatelé, veřejnost, dodavatelé, odběratelé a veškerí ovlivňovatelé¹⁵. Součástí mikroprostředí jsou prvky, které podnik může ovlivnit.

Pro **podnik** platí, že je to živý a stále se vyvíjející ekonomický organismus, jehož existence a vývoj je závislý na souhře všech jeho orgánů a jejich správné funkci. Management podniku musí respektovat výrobní, technické, finanční a jiné podmínky, které na daný podnik působí.

Konkurence je jedna z nejdůležitějších složek mikroprostředí, protože podniky, které chtějí uspět musí rozumět svému konkurenčnímu prostředí a rychle reagovat na jeho podmínky. Podnik by měl vědět tyto informace o konkurenci:

1. Kdo jsou naši nejvýznamnější konkurenti?
2. Jaké jsou jejich strategie?
3. Jaké jsou jejich silné a slabé stránky?
4. Jaké jsou jejich cíle?
5. Jaká je pravděpodobná reakce konkurenta na ohrožení?

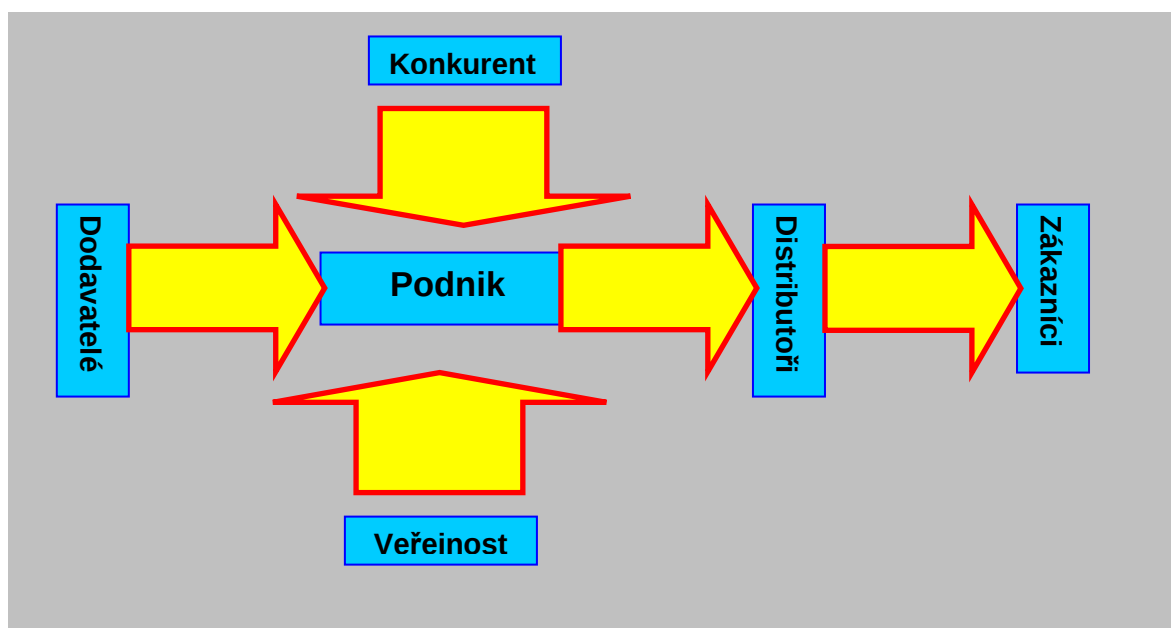
Důležitým činitelem je i **veřejnost**, do této složky můžeme začlenit různé skupiny obyvatelstva, např. místní komunita a zájmové skupiny, sdělovací prostředky i naše zaměstnance. Veřejnost může podnik oslovit například vhodnou reklamní kampaní.

Dodavatelé a obchodní partneři nám představují firmy, které nejsou konkurencí našeho podniku, nýbrž se podílejí na jeho aktivitách. Bývají také označovány souhrnně jako distributoři.

Posledním článkem řetězce jsou označováni **zákazníci** - ty jsou cílem každého podniku. Tato oblast není homogenní, je proto nutné volit jiný přístup ke konečným spotřebitelům na trhu spotřebního zboží a jiný k zákazníkům, kteří nakupují náročný investiční celek. Zákazníky mohou být: finální spotřebitelé nebo výrobní, obchodní a jiné organizace¹⁶

¹⁵ HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. Praha : Grada 2001, ISBN 80-7169-996-9

¹⁶ ONDŘEJ ŠTASTNÝ , Bakalářská práce „Analýza postavení firmy TubEx na trhu“, 08.2006



Obrázek 1- Grafické znázornění mikrookolí

2.2.2.1 Porterův Model pěti sil

Každý manažer musí při tvorbě strategie důkladně analyzovat konkurenční síly v konkurenčním okolí a odhalit potenciální příležitosti a ohrožení¹⁷. Americký ekonom Michal E. Porter v roce 1979 stanovil model pět konkurenčních sil, který určuje ziskovost v odvětví a umožňuje odhalit potenciální příležitosti a ohrožení na daném trhu¹⁸.

1. The bargaining power of customers (Vyjednávající síla kupujících)
2. The bargaining power of suppliers (Vyjednávající síla dodavatelů)
3. The threat of new entrants (Riziko vstup nových konkurentů do odvětví)
4. The threat of substitute products (Hrozby substitučních výrobků)
5. The intensity of competitive rivalry (Rivalita mezi stávajícími podniky na trhu)

Konkurenční strategie jsou odvozené od pochopení pravidel konkurence, která řídí odvětví a určují jeho atraktivitu. Základním cílem konkurenční strategie je ovlivnit tato pravidla ve prospěch naší společnosti¹⁹. Pravidla konkurence je možné popsat pěti konkurenčními silami, které si můžeme prohlédnout na obrázku:

¹⁷ DEDOUCOVÁ, M.: Strategie podniku. 1. vydání. Praha: C. H. BECK, 2001. ISBN 80-7179-603-4

¹⁸ http://en.wikipedia.org/wiki/Porter_5_forces_analysis

¹⁹ BENGT KARLÖF; FREDRIK LÖVINGSSON.: Management od A do Z, 1. vydání. Brno, Computer Press 2006, ISBN 80-251-1001-X

Obrázek 2 – Porter's Five Forces Model²⁰Vyjednávací síla kupujících

Kupující mohou působit jako hrozba, jestliže vyvíjí tlak na snížení cen nebo jestliže požadují vyšší kvalitu či lepší servis. Tyto požadavky zvyšují výrobní náklady. Disponují-li kupující dostatečnou silou, mohou svých záměrů snadněji dosáhnout. Kupující mají větší sílu například pokud nakupují ve velkém množství, mohou se volně rozhodovat mezi cenovými nabídkami jednotlivých firem (rozpoutávají cenovou válku) nebo mohou pohrozit, že uskuteční vertikální integraci a budou si tak své vstupy vyrábět sami.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé se stávají hrozbou v případech, kdy dokáží zvyšovat ceny. Podnik proto musí toto zvýšení zaplatit, pokud nechce přistoupit na nižší kvalitu. Dodavatelé jsou silnější pokud jejich výrobky mají málo substitutů, dodávají pro ně nedůležitému odvětví, je-li odvětví příliš diferencované nebo mohou-li pohrozit vertikální integrací

Riziko vstupu nových konkurentů do odvětví

Podniky, které zatím nekonkurují v daném mikrookolí, ale mají schopnost se konkurenty stát, představují potenciální konkurenty. Hrozba vstupu nových konkurentů do určitého odvětví je závislá především na existenci a velikosti vstupních bariér, dále i na očekávané reakci ostatních konkurentů. Mezi základní zdroje bariér nového vstupu řadíme oddanost zákazníků, absolutní nákladové výhody a míru hospodárnosti²¹.

Hrozby substitučních výrobků

²⁰ www.wikipedia.org

²¹ SEDLÁČKOVÁ, H.: Strategická analýza. 1. vydání. Praha: C. H. BECK, 2000. ISBN 80-7179-422-8

Existence blízkých substitutů vytváří konkurenční hrozbu limitující ceny, za které podnik prodává, a tím omezuje i ziskovost podniku. Nedostatek substitutů naopak umožňuje zvýšit ceny a tím i zisk.

Rivalita mezi stávajícími podniky na trhu

Pokud je tato Porterova síla slabá, podniky mají pochopitelně příležitost prostřednictvím zvýšení cen dosáhnout vyššího zisku. Silná rivalita mezi firmami mikrookolí naopak vede k tzv. cenovým válkám, které limitují ziskovost.

Modifikací Porterova modelu je model A. Grovea, který přidal ještě jednu sílu. Vznikl tak „model šesti sil“, kde šestou silou je síla komplementářů, tj. podniků, které jsou nějakým způsobem závislé na podniku a naopak.²²

Model pěti sil se spolu s teorií hodnotového řetězce (value chain) a teorií generické strategie (generic strategies) tvoří kompletní Porterův strategický model (kompletní Porter strategic models)²³.

2.3 SWOT ANALÝZA

2.3.1 Základní pojmy

SWOT analýza je vytvořena Americkým ekonomem Albertem Humphreym, který vedl výzkumný úkol na Stanfordské Univerzitě během 60. a 70. let 20. století. Data pro výzkum SWOT analýzy byly čerpány od tehdejších pětiset největších světových firem (Fortune 500).

SWOT je zkratkou pro silné stránky (strengths), slabé stránky (weakness), příležitosti (opportunities), a hrozby (threats). SWOT analýza je komplexní metodou kvalitativního vyhodnocení veškerých relevantních stránek fungování firem a je důležitou součástí strategického managementu

Jádro metody spočívá v uspořádání, ohodnocení a kombinacích jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do čtyř základních skupin:

Skupina silných stránek
slabých stránek
příležitostí okolí
hrozeb okolí

Silné a slabé stránky podniku jsou faktory, které vytvářejí, či naopak snižují vnitřní hodnotu firmy. Naproti tomu příležitosti a ohrožení jsou faktory vnějšími, které jsou diktovány trhem.

²² TOMÁŠ KRÁL, Bakalářská práce „Analýza postavení společnosti Mithras s.r.o. na českém trhu“, 12.2006

²³ www.wikipedia.org

Cílem SWOT analýzy je identifikovat vnitřní podmínky k uskutečnění určitých podnikatelských záměrů a současně vnější příležitosti a omezení, které jsou dány trhem. Po identifikaci těchto faktorů musí analýza směřovat k vyhodnocení jejich vlivů a vazeb, k predikci vývojových trendů faktorů a jejich vzájemné souvislosti.

SWOT analýza může poskytovat manažerům logický rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice jejich organizace, aby mohli posoudit strategické alternativy, které by mohly být v jejich situaci těmi nejvhodnějšími, což vede ke zlepšené výkonnosti organizace.

2.3.1.1 Silné stránky

Všechny pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují podniku získat převahu nad konkurencí, jsou to přednosti, které pro podnik představují konkurenční výhody.

Mezi silné stránky můžeme zařadit například:

- Kvalitní výrobky nebo služby
- Tradici značky
- Nízké výrobní náklady
- Kvalifikovanou pracovní sílu
- Vysokou úroveň marketingové komunikace
- Dobré dopravní spojení

Silných stránek podniku může existovat celá řada, liší se podle velikosti podniku a oboru působnosti. Možné je i to, že jedna silná stránka bude v jiném podniku považována za slabou. Podnik se vyvíjí, prochází různými změnami, v průběhu vývoje pak může docházet k tomu, že silná stránka se stává slabou²⁴.

Když je firma silná v určitém faktoru, neznamená to, že tím získává automaticky konkurenční výhody. Může to být vlastnost, která nemá pro zákazníky na trhu žádný význam.

Silné stránky firma musí chránit a rozvíjet, maximalizovat a rozšiřovat, tvoří totiž jádro, díky kterému firma funguje. Nejvíce silnými stránkami jsou takové, které lze těžko okopírovat, a kde je předpoklad, že budou po dlouhou dobu přinášet zisk, čili znamenají konkurenční výhodu.

K typickým silným stránkám MSP bezesporu patří pružná organizační struktura, kdy krátká cesta informačních toků dává předpoklady pro větší pružnost a rychlejší reagování na potřeby zákazníků.

2.3.1.2 Slabé stránky

²⁴ HORÁKOVÁ, H., Strategický Marketing, Praha: Granda 2000, ISBN: ISBN 80-7169-996-9.

Všechny negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti a znemožnit tak dosažení úrovně konkurence.

Mezi slabé stránky patří například:

- Nekvalitní výrobky
- Špatná pověst podniku
- Vysoká zadluženost
- Nízký prodejní obrat
- Velká vzdálenost trhu
- Chybná propagační kampaň
- Nekvalitní personál

Mezi slabé stránky MSP patří často i určité nevýhody, které mají tyto podniky oproti podnikům většího rozsahu²⁵.

Kombinací silných a slabých stránek firmy pak vznikají různé varianty strategického chování. Proto je nutno chápat silné a slabé stránky i příležitosti a hrozby dynamicky

2.3.1.3 Příležitosti

Hlavní problémy při hledání a hodnocení příležitostí a hrozeb je skutečnost, že je podnik nemůže svými aktivitami ovlivnit. Je ale schopen je vytipovat, zhodnotit a zaujmout stanovisko k maximálním využití, odvracení, omezení a zeslabení nebo aspoň ke zmírnění jejich důsledků

Příležitosti jsou současné nebo budoucí podmínky ve vnějším okolí podniku, které nabízejí potenciální zlepšení schopnosti organizace uspokojit zákazníky a zlepšit svoji pozici na trhu.

Příležitosti jsou ve většině případů chápány jednak jako příležitosti, které pomohou podniku neutralizovat hrozby, či jako vlastní rozvojové příležitosti vyplývající z charakteru okolí.

Příležitostmi může být například:

- Neexistence domácí nebo zahraniční konkurence
- Zrušení ochranných opatření pro určité výrobky
- Snadný vstup na nové trhy
- Poptávka po našem výrobku

Nejvíce příležitostí však vyplývá ze změn geografických, politických, legislativních a ekonomických faktorů, samozřejmě při respektování konkurenčních podmínek²⁶.

²⁵ VEBER JAROMÍR A KOLEKTIV: Podnikání v malé a střední firmě, Praha, Vysoká škola ekonomická, 1999

²⁶ HORÁKOVÁ, H., Strategický Marketing, Praha: Granda 2000, ISBN: ISBN 80-7169-996-9.

2.3.1.4 Hrozby

Nepříznivé současné nebo budoucí podmínky ve vnějším okolí podniku, které mohou potenciálně ohrozit schopnosti podniku uspokojit své zákazníky nebo dokonce výrazně ohrozit fungování celého podniku.

Mezi hrozbami může být například:

- Státní regulace
- Pomalý růst odvětví
- Velký počet konkurujících si firem

Všechny hrozby a příležitosti závisí především na intenzitě konkurence odvětví, složitosti či jednoduchosti vstupu na trhy, existenci a postavení substitutů na trzích a konečně síle a koncentraci kupujících a prodávajících²⁷.

Postup při realizaci SWOT analýzy je obvykle následující:

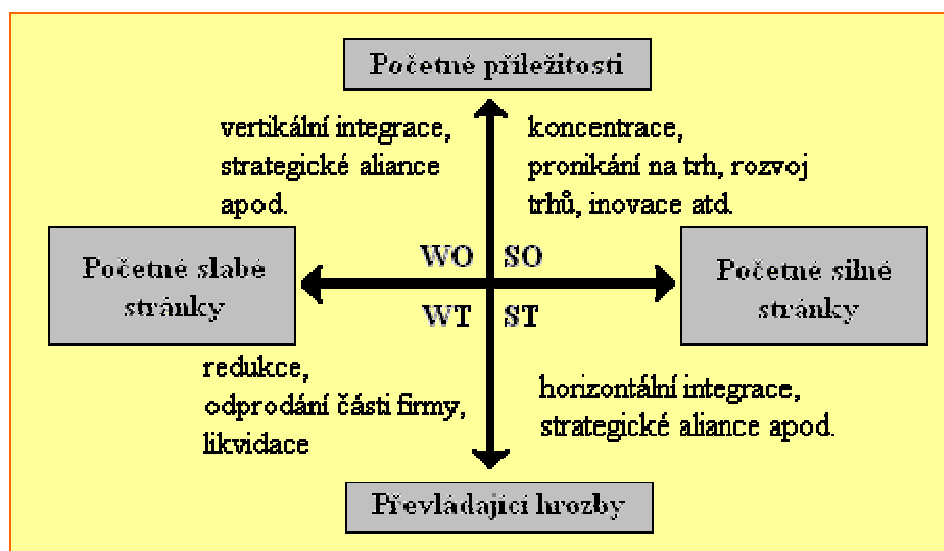
1. Identifikace a předpověď hlavních změn v okolí podniku, k čemu poslouží závěry provedených analýz makrookolí a mikrookolí. Vypracovaný přehled by neměl přesáhnout 7 až 8 bodů.
2. S využitím závěrů analýz vnitřních zdrojů a schopností podniku identifikovat své silné a slabé stránky a specifické přednosti. Opět se doporučuje 7 až 8 charakteristik.
3. Posoudit vzájemné vztahy jednotlivých silných a slabých stránek na stráně jedné a hlavních změn v okolí firmy na stráně druhé. K tomu lze využít znázornění jednotlivých charakteristik ve formě diagramu SWOT analýzy.

2.3.2 SWOT Matice

Pro snazší a přehlednější orientaci se využívá zpracování do tabulky nebo do diagramu. Je zřejmé, že kombinace těchto faktorů ovlivňuje vznik různých variant možných budoucností a tudíž umožňuje zvažovat různé strategické volby. Je patrné, že kombinací různých faktorů mohou nastat čtyři rozdílné vzorové situace, které mohou být vhodné pro určitou orientaci při volbě strategické varianty²⁸.

²⁷ HORÁKOVÁ, H., Strategický Marketing, Praha: Granda 2000, ISBN: ISBN 80-7169-996-9.

²⁸ Sedláčková, H.: Strategická analýza, Praha: C. H. BECK, 2000, ISBN 80-7179-422-8

Obrázek 3 - Strategie plynoucí ze SWOT analýzy²⁹**SO**

První kvadrant značí nejpříznivější situaci, kdy se podnik setkává s několika příležitostmi v okolí a zároveň disponuje množstvím silných stránek. Firma má tedy dobré předpoklady pro získání určitých výhod využitím svých silných stránek. Výsledkem by měla být růstově až agresivně orientovaná strategie označovaná jako strategie „Max- Max“.

ST

Podnik má k dispozici dostatek silných stránek, ale přitom v okolí existují i nějaké hrozby. Management musí rozvíjet silné stránky podniku a včas identifikovat hrozby, eliminovat je a přeměnit je využitím silných stránek na příležitosti. Tato strategie je označena „Min-Max“, což znamená minimalizaci ohrožení a maximalizaci silných stránek.

WO

Ve druhém kvadrantu je podnik na jednu stranu oslaben množstvím svých slabých míst, na stranu druhou ale na trhu existuje mnoho příležitostí. Podnik se musí koncentrovat na maximální využití příležitostí, které se vyskytují v jeho okolí. Tím může eliminovat a následně překonat svá slabá místa a postupně tak posilovat svou pozici na trhu. Jiným označením je tentokrát strategie „Max- Min“

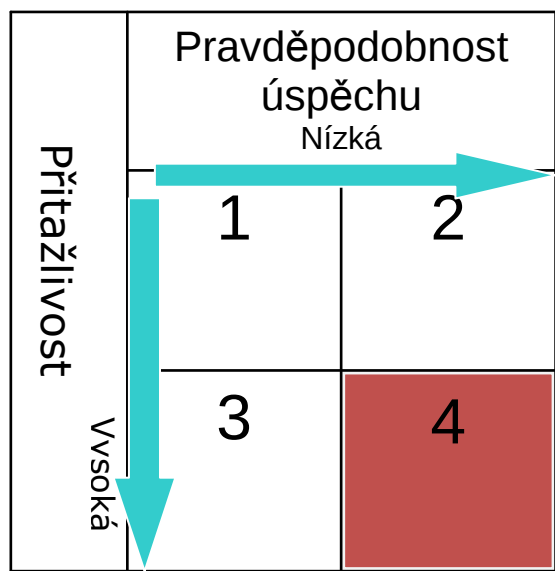
WT

Je velmi špatnou situací, neboť firma bojuje o přežití a snaží se tak odvrátit hrozící bankrot. Uvnitř podniku převládají slabé stránky a zároveň jeho pozici ohrožují četné hrozby z vnějšího okolí. Strategie „Min-Min“ se orientuje na minimalizaci slabých stránek a rovněž na včasnou identifikaci a zmírnění nepříznivých jevů na trhu. Většinou je potřeba se připravit buď na nutné zeštíhlení podniku nebo na jednání s potenciálními partnery, jejichž silné stránky mohou vyrovnat slabé stránky podniku.³⁰

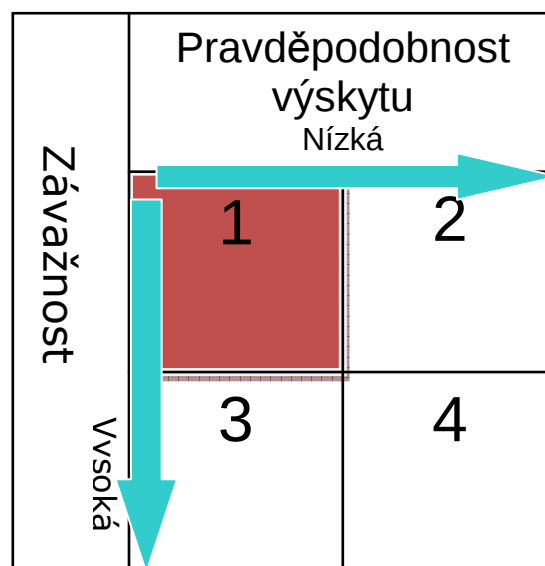
²⁹ VEBER, Jaromír, aj. Management: základy, prosperita, globalizace. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000. 657 s. ISBN 80-7261-029-5.

³⁰ TOMÁŠ KRÁL, Bakalářská práce „Analýza postavení společnosti Mithras s.r.o. na českém trhu“, 12.2006

Pro praktické posouzení příležitostí a hrozeb se doporučuje použít matici. Po zjištění příležitostí podniku je vhodné dané skutečnosti zařadit do jednotlivých kvadrantů. Potom se nejlépe využitelné příležitosti vyskytují v pravém dolním kvadrantu. Naproti tomu příležitosti, které jsou nejméně vhodné, se nacházejí v kvadrantu vlevo nahoře. Kvadranty 2 a 3 jsou zajímavé jen v případě možnosti zvýšení jejich atraktivity nebo pravděpodobnosti úspěchu



Obrázek 4 - Matice příležitostí



Obrázek 5 - Matice hrozeb

V matici hrozeb podniku srovnáváme pravděpodobnost jejich výskytu s mírou závažnosti. Po vytipování faktorů a jejich ohodnocení dle těchto hledisek následuje jejich zobrazení v následující matici.

Podnik se musí bezpodmínečně věnovat hrozbám v pravém dolním kvadrantu, ty pro podnik představují největší nebezpečí, naopak obava z faktorů obsažených v kvadrantu nalevo nahoře nemusí být velká. Pro kvadranty 2 a 3 je potřeba důkladnější zkoumání.

2.3.3 **Nedostatky SWOT**

Z přístupu SWOT analýzy však současně vyplývá i její značné omezení, vyvolané požadavkem odlišit příležitosti od hrozeb a silné stránky od slabých. Často je velmi nesnadné odhadnout, zda určitý jev znamená příležitost či hrozbu a zda určitá charakteristika podniku představuje jeho silnou nebo slabou stránku. Některé hrozby se mohou díky správnému přístupu a včasné reakci změnit v příležitost a naopak. Proto, jak již bylo uvedeno výše, je obvykle mnohem významnější ocenění vlivů a vazeb mezi vnějšími faktory, než pouze jejich pečlivá identifikace.

Mezi další úskalí můžeme zařadit často subjektivní přístup při formulování jednotlivých charakteristik. Je proto vhodné zjišťovat, jak jsou tyto charakteristiky vnímány konkurenty, zákazníky nebo dodavateli podniku.

3 Praktická část

3.1 POPIS FIREM

3.1.1 Zlatý Most s.r.o.

3.1.1.1 Založení firmy

Datum založení: 09.1993

Zakladatel: Li Yonghua

Důvod založení:

Firma byla založena nejdříve za účelem provozování mezinárodního obchodu. Dle přání zakladatele měla pomoci k navázání obchodních vztahů mezi Čínou a ČR a z tohoto důvodu byla pojmenována Zlatý Most.

Za dobu své existence se společnost Zlatý Most zabývala různými oblastmi podnikání. Dovážela do ČR textilní výrobky, spotřebiče pro domácí použití a nábytek, v rámci čehož provozovala velkoobchodní i maloobchodní aktivity. Z ČR do Číny vyvážela stroje, které byly použity v těžkém průmyslu. Zkušebně též provedla marketingový výzkum o možnostech podnikání se stavebninami v ČR.

3.1.1.2 Vývoj firmy

Firma se postupně zabývala následujícími oblastmi podnikání:

- Textil
- Pohostinství
- Stavebniny
- Poskytování informačních a poradenských služeb, tlumočení a překladatelských služeb a zprostředkování obchodních kontaktů

V poslední době se firma směřuje na zprostředkovatelské činnosti. Důvody pro tuto transformaci jsou následující:

V procesu podnikání, vedení firmy zjistilo, že společnost nemá výrazné konkurenční výhody oproti českým firmám v oblasti dovozu výrobků, přizpůsobení změnám na českém trhu, hledání, sledování a starání se o obchodní partnery atd. Výše uvedené činnosti patří do kompetence tuzemských firem, a bylo by velice obtížné jim konkurovat. Společnost je konkurenceschopnější v oblasti poskytování zprostředkovatelských služeb na trhu Číny a ČR, např. poskytování poradenských a překladatelských služeb, hledání subdodavatelů v Číně, organizování schůzek českých a čínských delegací v obou zemích, zajišťování právních služeb při uzavírání kontraktů atd.

3.1.1.3 Současnost firmy

Počet zaměstnanců: 9

Předmět podnikání

Hostinská činnost

Činnosti informačních a zpravodajských kanceláří

Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej

3.1.2 ChinaConsulting s.r.o.

3.1.2.1 Založení a vývoj firmy

Lidí, kteří stali na začátku myšlení obchodní značky ChinaConsulting jsou Martin Kříž a Viktor Maršíček, jsou to lidé, kteří mají desetileté zkušenosti v oblasti businessu a v prostředí obchodování s Čínou. V Číně samotné, se pohybují od roku 1999.

ChinaConsulting byla původně obchodní značkou, pod kterou poskytovaly různé skupiny podnikatelů informační a poradenské služby. Název ChinaConsulting byl později patentován a byla založena samostatná firma téhož jména.

Většina klientů jsou malé a střední firmy, které usilují o vstup na čínský trh. Určitá část větších firem měla už na čínském trhu založenu pobočku nebo používala služby některé ze státních agentur, např. Czechinvest, Czechtrade či Obchodní oddělení českého velvyslanectví v Číně.

Na společnost ChinaConsulting se ve většině případů obracejí malé a střední společnosti, kterým nejde o okamžité založení společnosti nebo podniku v Číně, ale hledají pouze vhodného partnera, chtějí prezentovat svoji webovou stránku v čínštině nebo se chtějí zúčastnit veletrhu v Číně. ChinaConsulting v současnosti navíc poskytuje služby i českým státním institucím, např. Ministerstvu školství, Ministerstvu vnitra nebo některým správním úřadům (úřad hejtmána Středočeského kraje, městský úřad města Litomyšl, agentura na podporu cestovního ruchu Czechturism, atd.) a podobně.

Kromě standardních poradenských služeb ChinaConsulting zajišťuje i překlady a tlumočení, spolupracuje s rodilými mluvčími. Protože požadavky na překlady jsou v případě státních institucí vysoké, tak nechává zpracovávat i korektury textu odborníky na každou jednotlivou oblast překladů.

Co se týče spolupráce s čínskými firmami, tak ChinaConsulting měla příležitost spolupracovat s některými českými subdodavateli čínských společností, jako například agenturou ABL, která poskytuje bezpečnostní a poradenské služby pro firmu Changhong nebo s některými dodavateli technologických zařízení. Popisovaná společnost má spolupracovníky v několika čínských městech, většinou to jsou buď lidé, kteří čínštinu studovali, studují nebo dlouhodobě žijí v Číně.

3.1.2.2 Lidské zdroje

Co se týče zaměstnanců, tak ChinaConsulting jako flexibilní poradenská struktura pracuje výhradně projektovým způsobem, to znamená, že ke každému projektu po analýze přiřadí pracovní tým. Jedná se většinou o tým od 3 do 5 lidí, kteří se na projektu podílí a každý tým má svého koordinátora, exekutivní článek nebo manažery.

Po vytvoření analýzy potřeb dochází k tomu, že většinou klienta buď ho někdo do Číny doprovodí, nebo někdo připravuje jednání s čínskými partnery, zajišťuje letenky, pronájmy jednacích místností anebo zajišťuje registraci společnosti v Číně. Všechny aktivity jsou koordinovány centrálně z Prahy.

Co se týče spolupracovníků, což je přesnější termín než zaměstnanci, tak část z nich jsou buď absolventi ekonomických oborů, nebo absolventi specializovaných čínských studií a v ideálním případě obojího.

3.2 ANALÝZA OKOLÍ

3.2.1 Analýza makrookolí zprostředkovatelského trhu

Vztahy mezi ČR a Čínou značně ovlivňují trh zprostředkovatelských služeb, protože i makroekonomické faktory určují směr vývoje odvětví. Nejdůležitější makroekonomické faktory jsou: politicko-právní, ekonomické, socio-kulturní a technicko-technologické.

3.2.1.1 Politicko- právní faktory

Čínská lidová republika navázala diplomatické vztahy s tehdejším Československem dne 6. 10. 1949. Když se Česká republika 1. 1. 1993 stala samostatným svrchovaným státem, čínská strana ji již téhož dne uznala a navázala s ní diplomatické vztahy na úrovni velvyslanců.³¹

Vzájemné diplomatické návštěvy jsou poměrně časté, např. v prosinci roku 1994 navštívil Čínu tehdejší premiér České republiky Václav Klaus a v 1999 premiér Miloš Zeman, 2004 znovu pan Václav Klaus ale tentokrát v pozici českého prezidenta, v roce 2005 premiér Jiří Paroubek a v prosinci roku 2005 přiletěl do ČR čínský premiér Wen Jiabao. Posledním čínským hostem v Praze na nejvyšší státní úrovni byl v roce 1987 proreformní tajemník Zhao Ziyang.

Diplomatické vztahy mezi ČR a Čínou nebyly vždy jednoduché. Největší problémy lze nalézt hlavně v odlišných pohledech na uznatelnost ostrova Taiwan a Tibetskou otázku. Ale to nemůže zabránit zájmu lidí z obou stran vzájemně spolu komunikovat. V současné době se výše zmíněné rozpory vyjasňují a v blízké budoucnosti se pravděpodobně najde i řešení, což pomůže k ještě většímu rozvoji vzájemných

³¹ www.chinaembassy.cz

vztahů. A proto lze jednoznačně říci, že vzájemné vztahy mezi ČR a Čínou se neustále posouvají kupředu.

Jinými slovy, ČR a Čínou mají tradičně přátelské politické vazby, což vytváří pozitivní prostředí pro ekonomickou spolupráci.

Existují také státní instituce, které se podílejí na zprostředkování vzájemných hospodářských a kulturních kontaktů, např. ambasády, CzechInvest a CzechTrade a CzechTourism.

CzechTrade je česká agentura na podporu obchodu. Jde o národní proexportní agenturu Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. Jejím posláním je zvýšit exportní výkonnost a konkurenceschopnost českých firem na zahraničních trzích prostřednictvím širokého spektra poskytovaných služeb a informací. Nabízí individuální servis při vyhledávání vhodných vývozních teritorií s následnou asistencí při oslovení relevantních partnerů. Nepřetržitě zprostředkovává databázi aktuálních obchodních příležitostí či databázi veřejných zakázek. Je organizátorem specializovaného vzdělávání pro mezinárodní obchod. Konzultanti spoluutváří pro partnery exportní strategii.³²

Nabídka CzechTrade je sestavena v logických krocích, které by měl exportér postupně realizovat, pokud chce uspět na zahraničním trhu. V úvodu jsou představeny služby pro začínající exportéry, následují služby spojené se vstupem na zahraniční trh, další významnou skupinu tvoří pomoc při vyhledávání nových zákazníků. Nabídka je zakončena doplňkovými marketingovými službami v zahraničí.

Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest je státní příspěvková organizace podřízená Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR, která posiluje konkurenceschopnost české ekonomiky prostřednictvím podpory malých a středních podnikatelů, podnikatelské infrastruktury, inovací a získávání zahraničních investic z oblasti výroby, strategických služeb a technologických center.³³

CzechInvest dále propaguje Českou republiku v zahraničí jako lokalitu vhodnou pro umístění mobilních investic. Je výhradní organizací, která smí nadřízeným orgánům předkládat žádosti o investiční pobídky, a podporuje české firmy, které mají zájem zapojit se do dodavatelských řetězců nadnárodních společností. Prostřednictvím svých služeb a rozvojových programů tak CzechInvest přispívá k rozvoji domácích firem, českých a zahraničních investorů i celkového podnikatelského prostředí.

Služby CzechInvestu ve zprostředkovatelském odvětví jsou následující: formální poradenství k projektům, správa databáze podnikatelských nemovitostí, podpora subdodavatelů – správa databáze českých dodavatelských firem, pomoc při realizaci investičních projektů, zprostředkování státní investiční podpory, AfterCare – služby pro zahraniční investory, kteří již působí v České republice a podpora při reinvesticích.

³² www.czechtrade.cz

³³ www.czechinvest.cz

Zahraniční zastupitelské úřady ČR, CzechInvest a CzechTrade jako státní instituce mají podobné výhody i nevýhody. Výhody se projevují v tom, že nejrychleji a nej přesněji získávají informace od vládních a jiných institucí státní správy zejména v oblasti právních a daňových předpisů. Jelikož se jedná o státní instituce, mají obecně dobrou image, a proto se těší důvěře u zahraničních i tuzemských partnerů. CzechInvest a CzechTrade navíc mohou přímo komunikovat s vládou, a proto dokážou optimalizovat podnikatelské podmínky pro své partnery, což je pro soukromé zprostředkovatelské firmy náročné ne-li nemožné. Nevýhody lze spatřit v tom, že státní firmy musí poskytovat široké spektrum služeb a navíc počet jejich partnerů je velmi rozsáhlý. Proto je jasné, že se nemohou podrobně zabývat individuálními potřebami jednotlivých partnerů. Navíc státní instituce bývají málo flexibilní, a to jak cenově tak i provozně.

Navíc se státní instituce zabývají hlavně pomocí na strategické úrovni a mají relativně málo zkušeností s řešením praktických věcí.

Státní instituce a soukromé zprostředkovatelské firmy mají diametrálně odlišné vlastnosti a kompetence. Státní instituce řeší makroekonomické problémy, zatímco soukromé firmy hlavně řeší praktické otázky a snaží se maximalizovat svůj zisk. Nepanuje mezi nimi konkurence, spíše se navzájem doplňují.

3.2.1.2 Ekonomické faktor

Čína patřila mezi tradiční a významné obchodní partnery již v některých obdobích existence bývalého Československa. Ve třicátých letech minulého století dodávalo Československo do Číny investiční celky, např. cukrovar. Československo se významnou měrou podílelo na rozvoji čínské energetiky a průmyslu. Účast tehdejšího Československa na industrializaci Číny byla výrazná hlavně dodávkami a zaváděním strojírenských výrob. Spolupráce ČR a Číny má, i přes některá období vzájemné politické netolerance, dlouhodobou a pevnou tradici.

Jak jsem již zmínil v úvodu, ekonomiky ČR a Číny se mohou vzájemně doplňovat, i přes jejich kvantitativní nesouměřitelnost. ČR má tradičně komparativní výhodu v těžkém průmyslu a Čína se v této oblasti velmi rychle rozvíjí. Aby se Čína mohla dále rozvíjet, potřebuje pomoc od všech ostatních zemí světového společenství, včetně ČR. A právě tato potřeba vzájemné komunikace způsobila vznik zprostředkovatelského trhu.

Dle českých statistik představoval v roce 2006 český vývoz do ČLR částku 428 milionů USD, dovoz z ČLR činil 6087 milionů USD. Vzájemný obchodní obrat byl tedy celkem 6515 mil.USD, a to při záporném saldu v neprospěch ČR ve výši 5659 mil.USD.

Přehled o vývoji bilance v posledních letech včetně meziročních růstů (v %)				
Rok	Vývoz z ČR do ČLR	Dovoz z ČLR do ČR	Obrat	Saldo
	mil.USD	mil. USD	mil. USD	mil. USD
2006	428.048	6087.534	6515.58	-5659.49
2005	341	4481.047	4821.71	-4140.38
2004	271	3493.1	3763,81	-3 222,38
2003	236,043	2611,42	2847,46	-2 375,37
2002	147,597	1 874,27	2021,87	-1 726,67
2001	80,532	1067,24	1147,77	-986,714
2000	66,028	694,806	760,834	-628,778
1999	58,511	564,345	622,856	-505,834

Tabulka 3- Vývoj obchodní bilance mezi Čínou a ČR během období 1999-2006 ³⁴

Čína se postupně stává světově významným výrobcem. Postavení současné Číny na celosvětovém trhu se dá přirovnat k postavení, jaké mělo Československo na evropském trhu na začátku dvacátého století, i přes vzájemnou nesouměřitelnost obou ekonomik. ČLR vyrábí všechny druhy zboží pro všechny oblasti spotřeby. Postupně se čínské podniky čím dál tím více zaměřují na kvalitu vyráběné produkce. Široký sortiment výrobků, jejich kvalita a nízká cena ještě více stimuluje ČR k dovozu dalšího zboží z Číny. A dovozní firmy často vyhledávají pomoc od zprostředkovatelských firem.

Jako vstřícné řešení negativního vývoje salda v neprospěch ČR zareagovala čínská vláda tím, že záměrně nakupuje zařízení na výrobu elektrické energie, a podporuje zároveň čínské podniky, aby přímo investovali na českém trhu. Proto má stále více čínských průmyslových výrobců zájem vytvořit výrobní kapacity v ČR. Hlavní důvody jsou: vyhnutí se množstevním kvótám a překonání daňových bariér. Oba zmíněné aspekty pomáhají snáze proniknout na mezinárodní trhy. To je také šance pro zprostředkovatelské firmy, které působí na českém území.

Na druhé straně čínský trh je také pro české podnikatele přitažlivý. Čínský trh je největší trh na světě, je to velice rychle expandující trh, který má nejen relativně levnou pracovní sílu, ale i představuje obrovský potencionální trh pro české výrobce.

Hlavní obtíží pro české podnikatele, kteří chtějí obchodovat s Čínou nebo vstoupit na čínský trh, jsou malá informovanost a trvající obavy z čínského trhu. Dále existuje jen malé množství českých firem, které se pokusily proniknout na čínský trh. Navíc stále přetrvávají obavy z vysoce konkurenčního prostředí Číny, velké vzdálenosti mezi

³⁴ „strategie prosazování obchodně-ekonomických zájmů české republiky v Číně“, Praha, leden 2005, Ministerstvo průmyslu a obchodu
 „Hlavní vývojové trendy zahraničního obchodu české republiky v roce 2006“, Praha, 2007, CzechInvest

státy a malé informovanosti o specifických rysech místního trhu (prostředí, obchodní zvyklosti, mentalita atd.)³⁵. I přes uvedené překážky v roce 2007 podobně jako v roce 2006 byl zaznamenán vyšší zájem českých firem zřídit si vlastní zastoupení v Číně nebo přímo zde vyrábět.

Kromě již dříve zřízených zastoupení a výrobních závodů se objevují stále nové signály, že některé další firmy učiní podobný krok. Existence zprostředkovatelských firem má podstatný význam pro české podnikatele, kteří se mohou na ně obrátit a získat odpovídající pomoc, což je pro podnikání životně důležité.

Kromě výše uvedených faktorů zprostředkovatelský trh představuje velký tržní potenciál. Jedná se o takzvané „pole neorané“. To znamená, že v tomto segmentu služeb se ještě nepohybuje příliš mnoho subjektů, a přitom existuje vysoká poptávka po zprostředkovatelských firmách.

3.2.1.3 Sociálněkulturní faktory

Mezi Čínou a ČR existují velké kulturní rozdíly. (mentalita, způsob jednání a myšlení). Zprostředkovatelské firmy na trhu Číny a ČR musejí nejen znát, ale i flexibilně se přizpůsobovat a využívat rozdílně se rozvíjící tržní situace na obou stranách.

Je obtížné najít kvalifikované pracovní síly v tomto odvětví, protože pracovníci musí zvládat zároveň češtinu a čínštinu. Navíc oba jazyky patří k nejobtížnějším na světě. Lidské zdroje je možné získat z následujících oblastí:

Absolventi oboru sinologie filozofické fakulty Univerzity Karlovy v Praze, absolventi oboru čínštiny Univerzity Palackého v Olomouci a studenti čínštiny Univerzity Komenského v Bratislavě. Problém představuje to, že výše zmínění studenti čínského jazyka hodně zkoumají čínskou kulturu a historii, a tak mají hluboké znalosti o Číně, ale chybějí jim odborné znalosti ekonomiky a zájem o obchod.

Čínští krajané žijící v Česku. Zejména studenti a mládež, která má české vzdělání. Pocházejí z Číny a žijí dlouhodobě v ČR, a proto nemají žádné jazykové bariéry. Navíc disponují bohatými jazykovými znalostmi, většina z nich umí kromě češtiny a čínštiny i další světový jazyk (angličtinu, němčinu atd.). Kromě jazykových znalostí ještě ovládají svou profesionální kvalifikaci, která se často týká ekonomiky nebo techniky, což velice pomáhá v jejich dalším profesním rozvoji. To z nich dělá žádanou pracovní sílu na trhu zprostředkovatelských služeb. Z toho plyne jejich hlavní nevýhoda: jsou si vědomi své důležitosti a požadují vysoký plat, což je často pro malé a střední zprostředkovatelské firmy nepřijatelné.

Absolventi Foreign Studies University in Beijing. Možnost využití těchto absolventů je velmi malá, protože počet studujících není příliš významný (počet všech studentů češtiny a slovenštiny se pohybuje kolem 40). Navíc většina z nich je již při studiu zaměstnána v mezinárodních společnostech a státních institucích přímo v Číně.

³⁵ „strategie prosazování obchodně-ekonomických zájmů české republiky v Číně“, Praha, leden 2005, Ministerstvo průmyslu a obchodu

Je nutné neustále zlepšovat kvalifikaci zaměstnanců. Kvůli tomu, že zprostředkovatelské firmy poskytují poradenské a překladatelské služby, si musí jejich zaměstnanci často pomoci různých školení a samostudia rozšiřovat své odborné znalosti, aby se mohli přizpůsobit práci v rozdílných oborech.

3.2.1.4 Technické a technologické faktory

Vývoj informačních technologií má podstatný vliv na zprostředkovatelský trh.

Základem zprostředkovatelských firem jsou informace a nositelem těchto informací jsou databáze. Lze říci, že databáze tvoří jádro zprostředkovatelských firem. Každá zprostředkovatelská firma musí vlastnit svou databázi. Databáze obsahuje různé nejaktuálnější obchodní informace z různých oblastí, např. informace o poptávce a nabídce, informace o právních předpisech z různých oblastí, firmou vytvořený slovník pro případ překladu pro velice specifikované odvětví, ve kterém ještě neexistuje dokonalý česko-čínský nebo čínsko-český slovník atd. .

V poslední době se velmi rychle zvyšuje objem informací a aktualizace musí být frekventovaná, což způsobuje nemožnost pro jednotlivé podniky sbírat veškeré informace a založit kompletní databázi. Proto se funkce databáze také mění. Současná databáze zprostředkovatelských firem se přibližuje spíše informačnímu skladu, který umožňuje se v nejkratší době připojit do jiných odborně specializovaných sítí a najít potřebné informace. Odborně specializované sítě mohou být databáze jiných zprostředkovatelských firem, zpravodajských podniků, oficiální stránky vlády atd. Kromě toho nesmí chybět i databáze lidských zdrojů, protože pro současné zprostředkovatelské firmy je vhodné pracovat na základě projektového způsobu, tzn. Není vhodné zaměstnávat všechny pracovníky na plný úvazek v počáteční etapě rozvoje z důvodu vysoké finanční náročnosti a nepravidelnosti práce. Databáze lidských zdrojů představuje seznam potenciálních nebo současných pracovníků, kteří mají zájem o práci a přitom jsou schopni spolupracovat se zprostředkovatelskými firmami. Je třeba rozdělit pracovníky a potenciální pracovníky do různých kategorií a podle jejich kvalifikací a na základě výsledků vytvořit hodnocení jednotlivých pracovníků. Zprostředkovatelské firmy vytváří tento rating z důvodu, aby měly více pracovníků různých úrovní pro stejné pozice, což je předpoklad pro přizpůsobení se různým cenovým požadavkům zákazníků.

V současné době je pro firmy (zejména pro poradenské a servisní) stále důležitější mít své vlastní internetové stránky. Je to nezbytné pro získávání většího okruhu potencionálních zákazníků a vyhledávání obchodních partnerů. Navíc dobře uspořádané stránky mohou výrazně zlepšit image zprostředkovatelských firem.

Komunikační technologie také hrají důležitou roli v provozu zprostředkovatelských firem, protože komunikace je nezbytná pro každou firmu. To platí dvojnásob pro firmy zabývající se poradenstvím a zprostředkováním. Pokud je vhodně zabezpečena komunikační strategie, lze tím podstatně vylepšit podnikový zisk. Činitelé ovlivňující komunikaci jsou: včasnost, účinnost, podrobnost a správnost komunikace a lidí, kteří provádí komunikaci.

3.2.2 Analýza mikrookolí zprostředkovatelského trhu – Model pěti sil

Porterův model pěti sil pomáhá při analýze konkurenčních sil. Model představuje ucelený pohled na konkurenční okolí. Jeho cílem je umožnit pochopení sil, které v něm působí, a identifikovat problémy, kterými by se měla firma zabývat, neboť jsou strategicky důležité a podnikem ovlivnitelné.

3.2.2.1 Vyjednávací síla kupujících

Kupující mohou tlačit ceny dolů, požadovat vyšší kvalitu či lepší servis a tím ohrozit podnik, protože tyto snahy povedou ke zvýšení nákladů a ztrátě potenciálních zisků. Zprostředkovatelské firmy hlavně poskytují zákazníkům služby. Kvalita služeb je těžko měřitelná, protože značně záleží za subjektivním povědomím zákazníků. Kritéria hodnocení jsou spolehlivost, přesnost, vstřícnost poskytovatele a zdvořilost. Pro poskytovatele služeb je důležité se pečlivě starat o své současné zákazníky, aby se cítili spokojení a na základě toho získávat potenciální zákazníky.

Velký podíl současných i potenciálních zákazníků představují čínští investoři. Kvůli relativně omezené znalosti o tržní situaci v Evropě zejména v ČR, často stěžují na příliš vysoké cenové nabídky zprostředkovatelských firem, i když cenová nabídka je zcela přijatelná. Protože průměrná cenová hladina v čínské pevnině je jenom jedna třetina průměrné cenové úrovně v ČR a navíc české koruny mají v poslední době tendenci apreciovat. Když čínští investoři, kteří ještě nemají dostatečné marketingové znalosti o evropském trhu, porovnávají zdejší cenové nabídky s cenovými nabídkami zprostředkovatelských firem v Číně, dojdou k závěru, že je to drahé, přičemž ve skutečnosti si vybrali nevhodné poměřovací ukazatele.

Proto když zprostředkovatelské firmy stanovují cenovou nabídku pro čínské investory, je nutné na začátku objasnit tržní situaci v ČR. V případě, že mají cenovou výhodu oproti svým konkurentům, mohou provádět horizontální cenové porovnání s konkurenty v ČR, a tím získat důvěru resp. přesvědčit potenciální zákazníky. Pro čínské zákazníky existuje jeden způsob, který má velice účinný efekt. Jedná se o diskont. Když zprostředkovatelská firma ukáže zákazníkovi svůj ceník všech služeb (konzultace, tlumočení, zástup při jednání atd.) a řekne mu, že mu dá slevu o tolik procent, tak ho jednak potěší, a navíc si získá jeho důvěru. Je třeba zmínit, že není doporučeno na začátku nabídnout nižší cenu, jako výraz upřímnosti a srdečnosti, protože zprostředkovatelské firmy potřebují vytvořit se svými zákazníky dlouhodobé vztahy, a jestliže sníží hned na počátku ceny, bude obtížné je v budoucnosti zvýšit, což je z dlouhodobého hlediska nevýhodné.

3.2.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Zprostředkovatelské firmy jsou často ve stejné pozici jako informační firmy jsou často prvními partnery čínských podniků v ČR nebo důležitým pramenem informací o Číně pro české firmy. Jejich práce je často založena na poskytování informací, hledání obchodních partnerů a subdodavatelů, a tak pro ně mají informace podstatný

význam. Dobrý vztah s dodavateli informací je nezbytným předpokladem pro provozování podniků.

Dodavateli informací mohou být: státní instituce např. CzechInvest, CzechTrade, finanční úřady, ambasády, svaz podniků fungující v jednom odvětví, zpravodajské firmy a i ostatní zprostředkovatelské firmy, atd. Je třeba s nimi založit pevnou vertikální spolupráci.

3.2.2.3 Riziko vstup nových konkurentů do odvětví

V současné době není zprostředkovatelský trh nasycen. Vstup do tohoto trhu nevyžaduje vysokou úroveň finančního kapitálu, protože obsah práce se netýká výroby. Ale existují velké bariery v oblasti lidského kapitálu, což znamená, že tento sektor je velice specializovaný. Zaměstnanci, kteří vykonávají praktické práce jako tlumočníci a překladatelé musejí mluvit aspoň dvěma jazyky – česky a čínsky, konzultanti těchto firem potřebují kompletní přehled o investičním a podnikatelském prostředí na obou stranách – jak v Číně, tak i v ČR, a vrcholoví manažeři musí dobře znát makroekonomické činitele působící na tomto trhu včetně diplomatických vztahů mezi Čínou a ČR, aby mohli najít tržní potenciál a stanovit strategii a taktiku firmy pro budoucí vývoj. Jinými slovy, tyto znalosti nejsou snadno dostupné, požadují dlouhodobé postupné zdokonalování. Vysoká odborná způsobilost a nedostatek lidských zdrojů jsou největší překážky pro vstup na zprostředkovatelský trh. Kromě toho, produkty zprostředkovatelských firem jsou služby, takže nehmotné statky. Podnik musí mít systém jak ohodnotit, kontrolovat a motivovat své pracovníky, což vyžaduje vysokou úroveň managementu.

3.2.2.4 Hrozby substitučních výrobků

Současné zprostředkovatelské firmy jsou většinou v počáteční etapě, tlumočení představuje největší a nejdůležitější část z balíku nabízených služeb. Firmy si jsou velmi podobné. Navíc předmětem podnikání zprostředkovatelských firem je služba, která se snadno napodobuje. Jestli chce podnik porazit konkurenci a zaujmout významné postavení, musí mít své výhody, snažit se vynikat v určité oblasti, např. rychlejší tempo překladu a obratu informací, prezentovat se příjemnějším přístupem, vytvářet specifickou podnikovou image, poskytovat kvalitní poradenství atd. Proto je důležité pravidelně dělat marketinkový výzkum, zjistit co obchodní partneři doopravdy chtějí, a podle toho se přizpůsobit. Je také důležité mít svou specializaci, jinými slovy, pokud podniky chtějí mít dominantní konkurenční výhodu, musí vynikat aspoň v jedné oblasti. Kromě toho je potřeba se neustále zlepšovat kvalitu poskytovaných služeb, aby si upevnily své postavení na trhu a udržely zákazníky.

3.2.2.5 Rivalita mezi stávajícími podniky na trhu

V současné době existuje na zprostředkovatelském trhu tržní mezera. Jak jsem zmínil v předchozím odstavci, podniky působící v tomto odvětví jsou většinou ještě na počáteční etapě rozvoje. Mají omezené konkurenční výhody a ještě ani nejsou schopny samy uspokojit všechny požadavky svých zákazníků, a proto často navazují vzájemnou horizontální spolupráci místo konkurenčního boje.

3.3 SWOT ANALÝZA FIREM

V tomto oddílu budu výhradně popisovat silné a slabé strany těchto dvou firem, protože analýza příležitostí a hrozeb je součástí analýzy okolí, které jsem již zmínil v předchozí oddílu.

3.3.1 Zlatý Most s.r.o.

3.3.1.1 Silné stránky

Bohaté zkušenosti vedoucích pracovníků v podnikání

Zlatý most začal podnikat v roce 1993, od té doby firma postupně obchodovala s textilem a stavebninami, podnikala v oboru nemovitostí v oboru pohostinství. Z toho plyne, že podnik má bohaté zkušenosti a zná situaci v různých oborech podnikání, proto jsou vedoucí pracovníci schopni provést kvalifikované rozhodnutí s ohledem na všechny možnosti a faktory ovlivňující trh.

Sídlo společnosti

Společnost sídlí v městě Nymburk, které sice leží 50 kilometrů od Prahy, ale to město je blízko k nejdůležitější skupině zákazníků Zlatého Mostu. Zde má sídlo největší čínský investor v České republice-- Changhong Europe s.r.o., který již proinvestoval 300 mil. Kč a založil továrnu, která vytvořila 300 pracovních míst. Továrna je postavena také v Nymburku. Společnost se zabývá výrobou elektroniky a televizorů.

Zlatý Most může přímo poskytovat Changhong služby v nejkratším časovém termínu díky geografické dostupnosti. Kvůli tomu je ochota dalších čínských investorů investovat v ČR a využívat podmínek, které již v tomto regionu vytvořil Changhong s.r.o.. Např. výrobce hlubotiskových válců Yuncheng už má připravený podnikatelský plán na založení své první pobočky ve střední Evropě právě v okrese Nymburk. Proto také Yuncheng navázal (po výborných referencích od jednatelů společnosti Changhong) se společností Zlatý Most s.r.o. těsnou spoluprací.

Dobré kontakty s různými oficiálními úřady v Čechách

Zlatý most s.r.o. často pomáhá čínským firmám na schůzkách s českými úřady nebo s českými obchodními partnery, např. Czechinvest, Czechtrade, Ministerstvo obchodu, městské zastupitelstvo města Nymburk atd. Společnost hraje komunikační roli mezi nimi a koordinuje jejich vzájemné vztahy.

Společnost dobře zná ty politiky, které jsou vydány českou vládou podporující investice do ČR a přitom i přezkoumala politiky, které jsou vydány čínskou vládou pro podporu exportu. Je schopna pomáhat českým firmám s

investováním do Číny, najít pro něj nejvýhodnější lokalitu investování a optimalizovat zdroje, které jsou k dispozici.

Dobré kontakty s firmami z Číny

Čínské firmy se dělí do mnoha kategorií. Většina z nich má i povolení dovozu do Evropy a evropské licence. Společnost si postupně zakládá databáze těchto čínských firem. Kdyby čeští obchodní partneři něco potřebovali, společnost Zlatý Most se dokáže velmi rychle orientovat a poskytnout požadované obchodní informace.

Navíc, když čínské firmy mají zájem o nákup českých výrobků, např. stroje, společnost Zlatý Most je jim schopna poskytnout odpovídající informace o nákupních a dodacích podmínkách.

Komplexní znalost čínského trhu, čínských dodavatelů a politiky na trhu Číny a ČR.

Nízké provozní náklady

Jde o malou firmu poskytující služby, proto nevyžaduje velké počáteční investice, a pro zajištění řádného provozu nepotřebuje příliš vysokou nákladů, což usnadňuje financování podniku a umožňuje flexibilitu v oblasti jejího podnikání.

Kulturní komunikace

Společnost se také objevuje v oblasti kulturní komunikace, např. výstavy, vyučování čínštiny a češtiny. Během kulturní činnosti se dá i získat mnoho obchodních kontaktů.

3.3.1.2 Slabé stránky

Nedostatečná reklama a propagace firmy

Společnost si kvůli své velikosti a technologickým omezením nedokázala vytvořit svou jednoznačnou image. Vydává relativně málo prostředků na reklamu, proto není tolik známá ve svém oboru. Vedení firmy již tento nedostatek uvědomilo a snaží se rozšířit svou popularitu pomocí vlastní webové stránky, propagace a aktivně se účastní veletrhů.

Slabé finanční síly firmy

Jde o malou firmu a s tím souvisí i omezené finanční možnosti. Kvůli tomu často nedokáže získat obchodní příležitosti a uskutečnit rozvojové programy, které jsou realizovatelné s vysokou pravděpodobností úspěchu.

Malá specializace (oblast podnikání je moc rozsáhlá)

Společnost zároveň obchoduje se stavebninami a porcelánem, a přitom poskytuje zprostředkovatelské, tlumočnické a poradenské služby. Ačkoli to je způsob snížení rizik spojených s podnikáním, firma se přitom pochopitelně těžko soustředí a specifikuje na konkrétní činnosti, což způsobuje špatný dopad na brand building a popularitu. Nemá výrazné konkurenční výhody v žádném oblasti svého podnikání.

Jazykové a kulturní překážky ze strany ČR

Co se týče příležitostí a hrozeb, (tj. vnější faktory ovlivňující fungování podniku), ty již byly zmíněny v analýze okolí.

3.3.1.3 Příležitostí

Velká poptávka po zprostředkovatelských službách

S vývojem čínské a české ekonomiky a neustále se prohlubující spolupráce mezi ČR a Čínou, zprostředkovatelské firmy hrají stále důležitější roli v mezistátní komunikaci. Jejich existence je nezbytná.

Malý počet konkurujících si firem – tržní mezera

Jak jsem se zmínil v předchozím oddílu, jedná se o nový tržní segment, a proto existuje na zprostředkovatelském trhu do určité míry tržní mezera. Na tomto trhu se pohybuje malý počet subjektů.

Vývoj informačních technologií

Vývoj informačních technologií je předpokladem rychlého vývoje zprostředkovatelských firem. Zde hraje internet velice podstatnou roli, umožňuje okamžité vyhledávání informací a takřka bezprostřední komunikaci s obchodními partnery, ať se nachází kdekoli na světě. Vhodné využití informačních technologií zkracuje délku obchodu a posiluje konkurenční schopnosti podniku.

3.3.1.4 Hrozby

Stále se zvyšující zájem o vstup

Zprostředkovatelský trh je málo nasycen a přitom velmi ziskový, proto je tu stále rostoucí zájem podnikatelů vstoupit na tento trh. Předpokládám, že konkurence na zprostředkovatelském trhu bude čím dál tím ostřejší.

Podobnost obsahu služeb

Neexistence všeobecných standardů

Největší problém představuje to, že v tomto odvětví není ještě nastavena nebo definována celá řada standardů, což znamená, že zprostředkovatelské firmy ještě nevědí, co mají od pronikání na čínském trhu nebo od podnikání s čínskými partnery v Číně očekávat.

3.3.2 ChinaConsulting s.r.o.

3.3.2.1 Silné stránky

Kvalifikované vedení

Všichni manažeři ve vedení společnosti jsou Češi, kteří dlouho pobývali nebo studovali v Číně a mluví velice dobře čínsky, což umožňuje do určité míry pomáhat odstranit jazykové a kulturní bariéry během spolupráce s čínskými firmami. Mají velmi vysokou úroveň vzdělání i bohatou zkušenost s podnikáním

Bohaté lidské zdroje

Většina zaměstnanců firmy jsou absolventi UK v Praze nebo Univerzity Palackého v Olomouci, obor sinologie nebo čínská filologie. Firma má přímo kontakt se všemi vysokými školami v Čechách, které vychovávají studenty čínštiny. Pravidelně provádí výběrové řízení s absolventy sinologie a tím získává bohaté lidské zdroje. Navíc pravidelně poskytuje svým zaměstnancům školení, aby se zlepšila jejich kvalifikaci.

Dobré jméno společnosti

Firma považuje informační zdroje nejdůležitější hodnotu v podnikání. Vytvořili dvě webové stránky- jedna pro obchodní účely: www.chinaconsulting.cz, a druhou pro zpravodajské a komunikační účely: www.cinsky.cz. Obě tyto stránky jsou známy v České republice mezi lidmi, kteří se zabývají činností souvisejících s trhem Číny a ČR. Navíc firma již prezentovala pomocí propagace billboardové reklamy. Shrnutí do jediné věty - firma je velice známá mezi lidmi, kteří dělají obchody mezi Čínou a ČR

Účinný způsob přilákání zákazníků

Společnost ChinaConsulting s.r.o. provozuje zpravodajské webové stránky www.cinsky.cz, kde každý den aktualizuje informace o česko-čínských vztazích a obchodních událostech. Navíc je na stránkách k dispozici také anglicko-čínský, čínsko-anglický slovník a transkripční tabulka, která se používá k přepisu čínských jmen do češtiny. Kromě toho společnost ještě plánuje vytvořit online česko-čínský a čínsko-český slovník, což je pro obchodní zájemce a partnery velmi přitažlivé.

Dobré kontakty s obchodními partnery z ČR

Firma ChinaConsulting poskytuje zprostředkovatelský servis svým partnerům a zprostředkuje obchodní vztahy mezi odběrateli a dodavateli pomocí svých stránek. Hodně firem hledá obchodní informace na jejich stránkách a seznámí se partnery za pomoci ChinaConsulting.

Široké kontakty s vládními úřady v oblasti obchodu a ostatními servisními podniky

Jednoduchá struktura

Jednoduchá struktura má svou výhodu, např. umožňuje přímé vedení a kontrolu, větší pružnost a rychlejší reagování na potřeby zákazníků, které se často velmi výrazně liší a často se jejich požadavky mění. To má za následek nižší náklady; podnikatel není ovlivňován skupinovými zájmy uvnitř podniku a dokáže na okolí pružně reagovat.

3.3.2.2 Slabé stránky

Slabá finanční soběstačnost firmy

Obtížný vstup na čínské trhy (politické a kulturní překážky ze strany Číny)

Kvůli tomu, že vedoucí manažeři a zaměstnanci ChinaConsulting jsou většinou čeští občané, chybí jim v porovnání s rodilými Číňany pověstný šestý smysl pro velice specifické mezilidské vztahy v Číně, které jsou důležité pro dlouhodobé budování úspěšného podnikání v Číně.

Nevýhody v personální oblasti

Chybí jednotná podnikatelská vize, což je dáno fragmentací čínského obchodního prostředí.

3.3.2.3 Příležitosti a hrozby

Společnost ChinaConsulting s.r.o. má podobné příležitosti a hrozby jako společnost Zlatý Most s.r.o., protože vnější faktory působící na něj jsou stejné, což vede k společným nedostatkům v oblasti příležitostí a hrozeb.

3.4 SHRNUTÍ ANALÝZY FIREM A ZPROSTŘEDKOVATELSKÉ ČINNOSTI

Podle mého názoru, analýzu okolí těchto dvou firem lze vztáhnout na většinu subjektů působících v zprostředkovatelském obchodu a to z důvodu, že podniky v tomto sektoru si jsou velice podobné jak z hlediska funkčního tak i administrativního.

Na druhou stranu, celou SWOT analýzu zprostředkovatelské činnosti nelze tímto způsobem vztáhnout na zbytek odvětví, protože silné a slabé stránky jsou relativní pojmy, jedná se spíše o konkurenční výhody nebo nevýhody, není možné jednoznačně najít stejné konkurenční výhody nebo nevýhody pro celý obor. Ale existují určité charakteristiky v rámci silných a slabých stránek, které platí pro všechny firmy:

Silné stránky

Bohaté zkušenosti vedoucích pracovníků v podnikání

Ve vedení zprostředkovatelských firem jsou většinou lidé, kteří mají bohaté zkušenosti v oblasti podnikání. Vstup na tento trh vyžaduje schopnost odhadnout budoucí situaci na trhu.

Nízké provozní náklady

Jedná se hlavně o MSP, u kterých nejsou velké požadavky na kapitálovou vybavenost.

Dobré kontakty s různými stranami

České zprostředkovatelské firmy mají lepší kontakty s českými zákazníky a čínské zprostředkovatelské firmy mají lepší kontakty s čínskými podniky, to je důsledkem kulturních a jazykových překážek a zároveň je to způsobeno faktem, že podniky automaticky více důvěřují zprostředkovatelským firmám, které pocházejí ze stejného státu. Proto kdyby chtěla jedna firma získat více zákazníků nebo dominantní tržní postavení, musí mít dobré image a musí být mezinárodní jak personálně tak i administrativně.

Slabé stránky

Nedostatečná specializovanost

Většina zprostředkovatelských firem je stále nedostatečně specializovaná. Existuje pouze několik firem, které se od svého vzniku zabývají hlavně touto činností (jako např. ChinaConsulting s.r.o.), většina firem v zprostředkovatelském odvětví se transformovala nebo se transformuje z jiných oblastí podnikání po zpozorování nových tržních příležitostí. Tyto firmy ještě nemají dostatek zkušeností v oboru.

Jednoduchá struktura managementu

Omezené lidské zdroje

Lidské zdroje jsou omezené hlavně z následujících důvodů:

- relativní nedostatečná nabídka,
- firmy nemají dostatečné finanční prostředky, aby mohly najmout kvalitní pracovní sílu.

Jelikož se zprostředkovatelské činnosti řadí mezi servisní činnosti, je jeho stav velice závislý na stavu souvisejících odvětví, např. produkčního odvětví, vývozního a dovozního odvětví v Číně a ČR. Jinými slovy perspektiva souvisejících sektorů vyvolává perspektivu zprostředkovatelské činnosti, zatímco krize souvisejících odvětví může vést ke snížení poptávky po zprostředkovatelských službách a tím způsobit krizi zprostředkovatelské činnosti. Proto je důležité, aby vedení zprostředkovatelských firem často provádělo výzkum trhu. To jim umožní přesně poznat tržní poptávku tím vytyčit cíle budoucího rozvoje.

Na konci bych rád zmínil, že oblast mezinárodní komunikace a obchodu mezi Čínou a ČR je velikou šancí pro zprostředkovatelské firmy, tržní potenciál v této činnosti je obrovský a budoucnost zprostředkovatelské činnosti je velice optimistická.

4 Závěr

Práce je zaměřena na analýzu současného stavu a určení směru vývoje zprostředkovatelského obchodu na trhu Číny a ČR. Konkrétně se jedná o české i čínské zprostředkovatelské firmy se sídlem v ČR. V průběhu práce jsem postupně popsal vývoj a současný stav zprostředkovatelské činnosti na trhu Číny a České republiky, poté jsem shrnul charakteristiky této činnosti pomocí analýzy typických zprostředkovatelských firem Zlatý Most s.r.o. a ChinaConsulting s.r.o. na trzích Číny a České Republiky. Používal jsem k tomu různé metody, např. Model pěti sil pro analýzu makrookolí, metodu PEST pro mikrookolí a SWOT analýzu pro přehledné diagnostiky těchto firem.

Snažil jsem se, aby všechny mé kroky a strategie byly co nejreálnější. Proto jsem je často konzultoval s vedoucí bakalářské práce, jednateli společnosti Zlatý Most s.r.o. a jednateli společnosti ChinaConsulting s.r.o. Během vypracovávání bakalářské práce jsem čerpal informace z odborné literatury, internetových zdrojů, různých bakalářských a diplomových prací, interních materiálů firem a využil jsem také svých znalostí načerpaných během studia na Vysoké škole ekonomické v Praze.

Během zpracování bakalářské práce jsem postupně získal přehledné znalosti o zprostředkovatelském obchodu. Práce popisuje důvody obrovského tržního potenciálu této oblasti a nastiňuje budoucí perspektivní vývoj zprostředkovatelské činnosti.

Na základě závěrů provedených analýz a názorů vlastních i jednatelů firem navrhuji následující doporučené strategie pro budoucí rozvoj zprostředkovatelských firem, které by měly pomoci upevnit tržní postavení a rozšířit vliv na trhu:

Plné využití informačních technologií

Jedná se zejména o zdokonalení databáze a vytváření vlastních internetových stránek.

Horizontální spolupráce

V současné době na zprostředkovatelském trhu fungují výhradně malé a střední podniky. Každý z nich má své konkurenční výhody. Existuje do určité míry tržní mezera, ale přitom je řada množství potenciálních konkurentů, kteří mohou rychle vstoupit a naplnit trh. Současné zprostředkovatelské firmy mají zájem co nejvíc obsadit tržní prostor, aby snížily možnosti potencionální konkurence. Jediná firma se těžko dokáže v krátké době prosadit a rozšířit svůj vliv na trhu, proto osobně doporučuji horizontální spolupráci mezi současnými zprostředkovatelskými firmami. Účinnou cestou horizontální spolupráce je rozšířit oblasti spolupráce, rozdělit zákazníky a prohloubit konkurenční výhody.

Vertikální spolupráce

Vertikální spolupráce je předpokladem pro poskytnutí komplexního balíku služeb. Toto je účinný způsob pro zvýšení ziskovosti. Obsahuje tlumočnické, překladatelské, právnícko-poradenské služby a pomoc při založení firmy. Pro založení vertikální sítě je třeba mít výborné obchodní kontakty se svými partnery, hlavně s dodavateli informací a různými státními institucemi.

Věřím, že pokud se vedení společností Zlatý Most s.r.o., ChinaConsulting s.r.o. nebo jakékoli jiné společnosti budou řídit uvedenými doporučenými nebo budou alespoň uvažovat o realizaci některých z nich, pravděpodobně jim to pomůže zvýšit jejich prosperitu.

5 Seznam literatury a ostatních zdrojů

1. DEDOUCHOVÁ, M.: Strategie podniku. 1. vydání. Praha: C. H. BECK, 2001. ISBN 80-7179-603-4
2. MLČOCH, J.: Inovace a výnosnost podniku, Linde, Praha 2002, ISBN 80-7201-302-5
- 3.
4. VEBER, Jaromír, aj. Management: základy, prosperita, globalizace. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000. 657 s. ISBN 80-7261-029-5.
5. VEBER, J. a kol.: Management II. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. ISBN 80-7079-406-2
6. VEBER JAROMÍR A KOLEKTIV: Podnikání v malé a střední firmě, Praha, Vysoká škola ekonomická, 1999
7. JAROMÍR VEBER, JITKA SRPOVÁ A KOLEKTIV, Podnikání malé a střední firmy, Grada Publishing, Praha 2005, ISBN 80-247-1069-2
8. SEDLÁČKOVÁ, H.: Strategická analýza. 1. vydání. Praha: C. H. BECK, 2000. ISBN 80-7179-422-8
9. HORÁKOVÁ, Helená. Strategický marketing. Praha : Grada 2001, ISBN 80-7169-996-9
10. BENGT KARLÖF; FREDRIK LÖVINGSSON.: Management od A do Z, 1. vydání. Brno, Computer Press 2006, ISBN 80-251-1001-X
11. TOMÁŠ KRÁL, Bakalářská práce „Analýza postavení společnosti Mithras s.r.o. na českém trhu“, 12.2006
12. ONDŘEJ ŠTASTNÝ , Bakalářská práce „Analýza postavení firmy TubEx na trhu“, 08.2006
13. „Strategie prosazování obchodně-ekonomických zájmů české republiky v Číně“ Praha, leden 2005, Ministerstvo průmyslu a obchodu
14. „Hlavní vývojové trendy zahraničního obchodu české republiky v roce 2006“, Praha, 2007, CzechInvest
15. www.chinaembassy.cz (Rok 2007)
16. www.czechinvest.cz (16.06.2007)
17. www.czechtrade.cz (16.06.2007)
18. www.mpo.cz (12.04.2007)
19. www.czso.cz (05.05.2007)
20. www.wikipedia.org (2007)
21. www.stats-sh.gov.vn (24.04.2007)
22. www.xinhuanet.com (04.2007)
23. industry.ccidnet.com (26.04.2007)

6 Seznam tabulek a obrázků

<i>Tabulka 1- Třídění MSP v Číně</i>	9
<i>Tabulka 2- vybrané faktory používané při PEST analýze</i>	14
<i>Tabulka 3- Vývoj obchodní bilance mezi Čínou a ČR během období 1999-2006</i>	29
<i>Obrázek 1- Grafické znázornění mikrookolí</i>	16
<i>Obrázek 2 – Porter's Five Forces Model</i>	17
<i>Obrázek 4 - Strategie plynoucí ze SWOT analýzy</i>	22
<i>Obrázek 6 - Matice hrozeb</i>	23
<i>Obrázek 5 - Matice příležitostí</i>	23