



Vstup vybraného podniku na německý trh

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika - Podnik v mezinárodním prostředí
Autor práce: **Bc. Lukáš Myslivec**
Vedoucí práce: Ing. Otakar Ungerman, Ph.D.





Zadání diplomové práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Lukáš Myslivec BA (Hons)**
Osobní číslo: E16000452
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: N6208T085 – Podniková ekonomika – Podnik v mezinárodním prostředí
Zadávající katedra: katedra marketingu a obchodu
Vedoucí práce: Ing. Otakar Ungerman, Ph.D.
Konzultant práce: Ing. Marcela Vošoustová, asistentka jednatele
Novoplast Liberec s.r.o.

Název práce: **Vstup vybraného podniku na německý trh**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů diplomové práce.
2. Představení vybraného podniku.
3. Analýza německého trhu.
4. Možnosti vstupu na německý trh.
5. Formulace závěrů a návrh doporučení.

Seznam odborné literatury:

- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.
- JOHNSON, Gerry, Richard WHITTINGTON and Steve PYLE. 2011. *Exploring strategy*. 9th ed. Harlow, Essex: Prentice Hall. ISBN 9780273735519.
- MACHKOVÁ, Hana. 2015. *Mezinárodní marketing: strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-5366-9.
- ONKVISIT, Sak a John J. SHAW. 2008. *International marketing: strategy and theory*. 5th ed. London: Routledge. ISBN 978-0-203-93006-9.
- TYLL, Ladislav. 2014. *Podniková strategie*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-507-7.
- PROQUEST. 2017. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

<i>Rozsah práce:</i>	65 normostran
<i>Forma zpracování:</i>	tištěná / elektronická
<i>Datum zadání práce:</i>	31. října 2017
<i>Datum odevzdání práce:</i>	31. srpna 2019

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty

L.S.

doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2017

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucímu mé diplomové práce Ing. Otakarovi Ungermanovi, Ph.D. za jeho ochotu, vstřícnost a odborné vedení. Dále bych rád poděkoval vedení společnosti Novoplast Liberec s.r.o., za jejich vstřícný přístup, poskytnuté informace a rady potřebné k vypracování diplomové práce a v neposlední řadě patří poděkování mým nejbližším za jejich podporu nejen při psaní této práce.

Anotace

Předmětem diplomové práce, která nese název „Vstup vybraného podniku na německý trh“, je prostřednictvím analýzy vnějšího a vnitřního prostředí vybrat nejvhodnější formu vstupu konkrétního podniku na zahraniční trh. První část diplomové práce je věnována teoretickým východiskům situační analýzy, konkrétně analýze vnějšího a vnitřního prostředí a SWOT analýze. Dále jsou v teoretické části přiblíženy formy vstupu na zahraniční trh. Následuje kapitola věnovaná koncepci a metodice primárního a sekundárního výzkumu, které vedou k naplnění cíle diplomové práce. Praktická část diplomové práce obsahuje představení podniku a analýzy popsané v teoretické části, jejichž výstupy jsou podkladem pro výběr formy vstupu vybraného podniku na německý trh.

Klíčová slova

Situační analýza, PEST analýza, vnitřní analýza firmy, SWOT analýza, formy vstupu na zahraniční trh, primární výzkum, sekundární výzkum, Německo

Abstract

The goal of this thesis called “Entry of a Select Enterprise into the German Market” is to choose the best form of entry of a specific enterprise into a foreign market based on an analysis of internal and external environment. The first part of the thesis focuses on theoretical points of departure for a situation analysis, specifically an analysis of external and internal environment and a SWOT analysis. The theoretical part also discusses the different forms of entry into a foreign market. The next chapter includes the concept and methodology of primary and secondary research that will help to achieve the goal of the thesis. The practical part of the thesis presents the enterprise and the analyses which are described in the theoretical part and the output of which becomes the basis for choosing the form of entry of the select enterprise into the German market.

Keywords

Situation analysis, PEST analysis, internal analysis, SWOT analysis, forms of entry into a foreign market, primary research, secondary research, Germany

Obsah

Seznam obrázků	9
Seznam tabulek	10
Seznam použitých zkratk.....	11
Úvod.....	12
1. Situační analýza.....	14
1.1. Analýza vlivu makroprostředí	14
1.2. Vnitřní analýza firmy	15
1.3. SWOT analýza	17
2. Mezinárodní obchod.....	18
2.1. Mezinárodní marketing	18
2.2. Formy vstupu na zahraniční trh.....	19
2.2.1. Vývozní operace.....	22
2.2.2. Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice	25
2.2.3. Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy	26
2.3. Rizika v mezinárodním obchodě	28
2.4. Mezinárodní marketingový výzkum	32
3. Metodika a cíle.....	35
3.1. Primární výzkum.....	36
4. Představení podniku a jeho vnitřní analýza.....	38
4.1. Obecné informace o firmě.....	38
4.2. Organizační struktura	41
4.3. Produktové portfolio	43
4.4. Shrnutí interní analýzy	48
5. Analýza zahraničního trhu	49
5.1. Politické prostředí	49
5.2. Ekonomické prostředí	54
5.3. Sociálně-demografické prostředí.....	60
5.4. Technologické prostředí.....	63
5.5. Shrnutí externí analýzy.....	64
6. SWOT analýza	67
7. Výběr vhodné formy vstupu na německý trh	69
7.1. Proces výběru obchodního zástupce	70
7.2. Návrh výběru obchodního zástupce	72
Závěr	73
Seznam použité literatury.....	75

Seznam obrázků

Obrázek 1: Formy vstupu na zahraniční trh	21
Obrázek 2: Proces mezinárodního marketingového výzkumu	33
Obrázek 3: Cíle primárního a sekundárního výzkumu.....	35
Obrázek 4: Proces primárního výzkumu	37
Obrázek 5: Organizační schéma společnosti Novoplast Liberec s.r.o.	41
Obrázek 6: Plastová přepravka pro pekařské a potravinářské výrobky.....	44
Obrázek 7: Plastová přepravka pro masný průmysl	44
Obrázek 8: Plastové kbelíky	44
Obrázek 9: Plastové lahve	45
Obrázek 10: Uzávěry šroubovací s indukční fólií	45
Obrázek 11: Technické lahve	45
Obrázek 12: Dávkovače na tekuté mýdlo.....	46
Obrázek 13: Tatra	46
Obrázek 14: Plastové kroužky.....	46
Obrázek 15: Spolkové země Spolkové republiky Německo	50
Obrázek 16: Komoditní struktura německého exportu v roce 2017.....	56
Obrázek 17: Obyvatelstvo z hlediska migračního statusu v roce 2016 (v mil.).....	61
Obrázek 18: Náboženská příslušnost v Německu (v %)	62
Obrázek 19: Proces výběru pracovníků.....	70

Seznam tabulek

Tabulka 1: Obecné informace o podniku	39
Tabulka 2: Vývoj ekonomických ukazatelů (v celých tisících Kč).....	40
Tabulka 3: Shrnutí výsledků interní analýzy technikou SAP.....	48
Tabulka 4: Seznam spolkových zemí	51
Tabulka 5: Vývoj bilance zahraničního obchodu (v mld. EUR)	55
Tabulka 6: Největší obchodní partneři SRN v roce 2017 (v tis. EUR)	57
Tabulka 7: Zahraniční obchod mezi SRN a ČR (v tis. EUR).....	57
Tabulka 8: Meziroční růst HDP (v %)	58
Tabulka 9: Meziroční růst inflace (v %).....	58
Tabulka 10: Meziroční vývoj nezaměstnanosti (v %).....	59
Tabulka 11: Shrnutí výsledků PEST analýzy technikou ETOP	65
Tabulka 12: SWOT analýza podniku Novoplast Liberec s.r.o.....	67

Seznam použitých zkratk

CETA	Komplexní hospodářská a obchodní dohoda mezi EU a Kanadou <i>(Comprehensive Economic and Trade Agreement (EU and Canada))</i>
EMU	Evropská hospodářská a měnová unie <i>(The Economic and Monetary Union)</i>
ETOP	Profil příležitostí a hrozeb prostředí <i>(Environmental Threat and Opportunity Profile)</i>
EY	Ernst & Young
TPCA	Toyota Peugeot Citroën Automobile

Úvod

Charakter české ekonomiky (malý vnitřní trh, nedostatek přírodních zdrojů, relativně vysoký stupeň specializace průmyslu a nedostatek kapitálových zdrojů) přímo vybízí k zapojení domácích podniků do mezinárodní hospodářské spolupráce. To je umocněno dynamickým vývojem globalizace světové ekonomiky, která nutně ovlivňuje mezinárodní podnikatelské prostředí a strategické přístupy k mezinárodnímu marketingu. Globalizaci lze chápat jako rostoucí propojení jednotlivých společenských procesů a subjektů. Výsledkem ekonomické globalizace je stav, kdy naprostá většina spotřebovaných statků v téměř všech zemích světa nepochází z domácích zdrojů. Globalizační tendence však nelze vztahovat pouze na ekonomickou stránku, výrazně se dotýkají také oblasti životního prostředí nebo trvale udržitelného rozvoje.

V posledních letech dochází k rychlejšímu tempu růstu zahraničního obchodu než celkové ekonomické výkonnosti a dochází tak ke zvyšování podílu komodit, které jsou obchodovány mezinárodně. K růstu mobility statků, lidské práce a kapitálu značnou měrou přispěly rozvoj technické a technologické infrastruktury a společenské předpoklady mezi které lze zařadit například ustálení relativně stabilního ekonomicko-politického rámce, znalosti a pokrok vědy a techniky, větší přístupnost mezinárodního obchodu pro malé a střední firmy nebo vznik regionálních obchodních organizací snižujících obchodní bariéry a tvořící prostor pro volnější pohyb osob, zboží a kapitálu.

Podniky mají pro rozšíření svých mezinárodních aktivit celou řadu důvodů. Nejčastěji se jedná o ekonomické motivy (úspory z rozsahu, nižší náklady v zahraničí, zájem o spolupráci s kapitálově silnou zahraniční firmou nebo zlepšení obchodněpolitických podmínek) a motivy strategické (zisk konkurenční výhody, hledání nových tržních příležitostí, akvizicí známé značky, bezprostřední přítomnost na zahraničním trhu, prodloužení životního cyklu výrobku, přístup ke špičkové technologii, zapojení do mezinárodních distributorských sítí, uplatnění zkušeností i na dalších trzích). (Glowik, 2016; Machková, 2015; Phatak, Bhagat a Kashlak, 2009; Štrach, 2009)

Cílem diplomové práce je zvolit vhodnou formu vstupu vybraného podniku na německý trh. Společnost Novoplast Liberec s.r.o. uvažuje o rozšíření svých podnikatelských aktivit. Ráda by využila své strategické geografické polohy a etablovala se na německém trhu. Tato diplomová práce by měla podniku pomoci s analýzou cílového trhu a dalších faktorů, které mají vliv na výběr vhodné formy vstupu na německý trh. Diplomová práce je strukturována

následujícím způsobem. První kapitola se zabývá situační analýzou. Jsou v ní představeny analýza makroprostředí, vnitřní analýza firmy a SWOT analýza. Následuje kapitola věnovaná oblasti mezinárodního obchodu a s ním spojeným aktivitám. Nejprve je definován pojem mezinárodní marketing a jeho role ve strategickém plánování podniku. Následuje představení jednotlivých forem vstupu na zahraniční trh (vývozní operace, formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice a kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy) a nechybí ani identifikace rizik spojených s mezinárodním obchodem. V závěru druhé kapitoly je představen mezinárodní marketingový výzkum a popsán jeho proces. V třetí kapitole je popsána metodika a cíle výzkumu. Jsou stanoveny dva dílčí výzkumné cíle: „Identifikovat interní a externí faktory, které můžou mít vliv na formu vstupu vybraného podniku na německý trh“ a „Zjistit relevantní a důvěrné informace o firmě“, které jsou dosaženy pomocí sekundárního a primárního výzkumu. Ve čtvrté kapitole je představen vybraný podnik, Novoplast Liberec s.r.o., a provedena jeho vnitřní analýza. Následují kapitoly jsou věnované analýze německého trhu a souhrnné SWOT analýze. V závěrečné, sedmé, kapitole je na základě provedené situační analýzy vybrána nejvhodnější forma vstupu na německý trh.

1. Situační analýza

První kapitola se zabývá situační analýzou a jejími vybranými technikami pro potřeby této diplomové práce. Konkrétně jsou představeny PEST analýza, vnitřní analýza firmy a SWOT analýza.

1.1. Analýza vlivu makroprostředí

Podniky neoperují ve vakuu, nýbrž v neustále se měnícím a vyvíjejícím se prostředí, které je navíc stále více propojené a nutí tak firmy vnímat zájmy nejrozličnějších aktérů ve svém marketingovém prostředí, nejen svých nejbližších zákazníků. Z toho důvodu je třeba před vstupem do mezinárodního prostředí provést analýzu zaměřující se na faktory a tendence působící ve vzdáleném okolí podniku, které je zpravidla mimo oblast aktivního vlivu podniků. Analýza makroprostředí je základem pro rozhodování o strategii mezinárodního působení a napomáhá vyhodnotit rizika, která s mezinárodním podnikáním bezprostředně souvisejí. Makrookolí se skládá z vlivů a podmínek, které vznikají mimo podniky a bez ohledu na jejich chování. Ačkoliv podniky většinou postrádají možnost, jakkoliv aktivně tento stav ovlivňovat, můžou na ně svým strategickým rozhodováním reagovat. Třeba přípravou alternativních scénářů, pomocí kterých ovlivní nebo změní směr svého působení. Základním nástrojem analýzy makroprostředí je PEST analýza sestávající se z analýzy politického, ekonomického, sociálně-demografického a technologického prostředí. (Kotler, 2007; Sedláčková a Buchta, 2006; Machková, 2015)

Politické prostředí

Marketingová rozhodnutí, zda firma vstoupí na vybraný zahraniční trh a jakou formu zvolí, jsou do značné míry ovlivněny vývojem politického prostředí. Stabilní národní a zahraniční situace, členství země v mezinárodních organizacích atd. poskytuje podnikům značné příležitosti. Motivuje zahraniční investory i vývozce a má pozitivní efekt na zapojování podniků do internacionalizace. Naopak, nestabilní politické prostředí může způsobit ekonomickou izolaci vybrané země a odradit tak zahraniční podniky. Nejčastěji zkoumané faktory v rámci politického prostředí jsou: politický systém, politická stabilita, vztah k zahraničním podnikům, korupční prostředí, existence a vliv zájmových skupin nebo právní úprava podnikání. (Kotler, 2007; Sedláčková a Buchta, 2006; Machková, 2015; Strnad a Krausová, 2011)

Ekonomické prostředí

Podnik je při své rozhodování značně ovlivněn ekonomickými faktory, které ovlivňují kupní sílu a chování spotřebitele. Tyto faktory vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického vývoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Mezi nejčastěji analyzované makroekonomické faktory mající bezprostřední vliv na plnění základních cílů podniku lze zařadit vývoj HDP, úrokovou míru, míru inflace, míru nezaměstnanosti nebo daňovou politiku. Nadále jsou analyzovány zahraničněobchodní politika, kurzová politika a politika ve vztahu k zahraničním investorům. (Keřkovský a Vykypěl, 2006) (Kotler, 2007; Sedláčková a Buchta, 2006; Machková, 2015; Strnad a Krausová, 2011)

Sociálně-demografické prostředí

Sociálně-demografické prostředí hraje při rozhodování podniku významnou roli, neboť se týká lidí a lidé utváří trhy. Sociální a demografické faktory jsou významnými činiteli, které často rozhodují o úspěchu mezinárodní marketingové strategie. Tyto faktory odrážejí vlivy spojené s postoji a životem obyvatelstva a jeho strukturou. Analýza sociálně-demografických faktorů se zaměřuje na studium lidské populace z hlediska velikosti, hustoty, rozmístění, věku, pohlaví, rasy, zaměstnání. Dále pak na hierarchickou strukturu potřeb, hodnotovou orientaci či migrační tlaky. (Kotler, 2007; Sedláčková a Buchta, 2006; Machková, 2015; Strnad a Krausová, 2011)

Technologické prostředí

Technologické prostředí přispělo ke skutečné globalizaci mezinárodního podnikání. Jedná se o faktory, které vytvářejí nové technologie, a tím nové produkty a nové příležitosti. Technologické prostředí se rychle mění a může tak dramaticky ovlivnit okolí, v němž podnik operuje. Předvídání směrů technologického vývoje může stát za ziskem důležité konkurenční výhody. Podnik by proto měl upřít svoji pozornost na následující technologické trendy: rychlost technologických změn, vysoký rozpočet na výzkum a vývoj, důležitost drobných zlepšení nebo rostoucí regulace. (Kotler, 2007; Sedláčková a Buchta, 2006; Machková, 2015; Strnad a Krausová, 2011)

1.2. Vnitřní analýza firmy

Firma musí při tvorbě strategie reagovat jak na příležitosti a hrozby dané vnějším okolím, tak vycházet ze svých zdrojů a schopností a měla by usilovat o dosažení souladu těchto dvou aspektů. Analýza faktorů, jakými jsou zdroje dostupné firmě, schopnosti a dovednosti

k provádění specifických činností představuje diagnózu či audit výchozí situace podniku a umožňuje odhadnout jeho budoucí vývoj. Cílem této analýzy je najít strategicky významné zdroje, schopnosti a přednosti firmy, které můžou sloužit jako zdroj konkurenční výhody. Analýza se zabývá celým spektrem podnikových činností (výrobou, financemi, marketingem, výzkumem a vývoje, řízením lidských zdrojů atd). Zkoumá jejich průběh, dosažené výsledky, předpokládaný vývoj, a především se zaměřuje na vzájemné vazby a souvislosti mezi nimi. (Keřkovský a Vykypěl, 2006; Sedláčková a Buchta, 2006)

V první části vnitřní analýzy firmy je třeba identifikovat a analyzovat individuální zdroje podniku. Ty bývají klasifikovány do čtyř základních skupin (hmotné, nehmotné, lidské a finanční zdroje). Hmotné zdroje jsou představeny stroji a zařízeními, pozemky, budovami nebo dopravními prostředky. Ovšem pouhé zjištění počtu, kapacity, rozlohy či spotřeby nestačí. Je zapotřebí znát i jejich další vlastnosti, které ovlivní jejich potenciál pro tvorbu konkurenční výhody. Jedná se například o stáří, výrobní schopnost, technický stav a spolehlivost, pružné výrobní systémy nebo umístění závodu blízko přírodních zdrojů. Nehmotné zdroje zahrnují patenty, licence, know-how, obchodní tajemství, pověst, ochrannou známku či značku. Podnik by se měl snažit vyvarovat časté chybě opomíjení významu těchto zdrojů, které můžou dosahovat značného podílu na hodnotě hmotných statků. Lidské zdroje obsahují počet, strukturu podle kvalifikace, motivaci či adaptibilitu. Analýza lidských zdrojů by se měla zabývat celou řadou otázek a souvislostí, neboť to jsou právě lidé, kteří dělají podnik úspěšným. Finanční zdroje dělené na vlastní a cizí ovlivňují finanční strukturu a stabilitu firmy. Jejich analýza se sestává ze způsobu získávání kapitálu, velikosti kapitálu, míry zadluženosti, nákladů na kapitál nebo úhrady závazků. Cílem analýzy zdrojů je zhodnotit jejich strategický potenciál, určit jejich kvalitu a míru do které jsou pro konkurenty těžko napodobitelné. Podniky by si z analýzy zdrojů měly odnést, že nejsou pouhým souborem strojů, finančních prostředků a lidí, ale že tyto zdroje mají hodnotu a jejich organizace a schopnost dodat výrobku přidanou hodnotu jsou věci, které zákazník ocení. (Keřkovský a Vykypěl, 2006; Sedláčková a Buchta, 2006; Veber 2009)

V druhé části vnitřní analýzy firmy se podniky snaží identifikovat a analyzovat schopnosti využívat existující zdroje. Firma může disponovat důležitými strategickými zdroji, nemá-li ale schopnost je plně využít, poté ztrácí význam. Míra využití zdrojů jako schopnost firmy se může stát prostředkem k diferenciaci výrobku a tím pádem ziskem konkurenční výhody. Konkurence může napodobit strukturu zdrojů či činností, ale napodobit vazby mezi nimi je velmi složité. Využití zdrojů může být hodnoceno z hlediska účinnosti zdrojů nebo stupně

jejich využití. Účinnost bývá měřena pomocí ukazatelů, jakými jsou například výnosnost vyjádřená pomocí celé řady finančních ukazatelů, produktivita podniku jako celku nebo produktivita jednotlivých výrobních činitelů, využití aktiv či výrobních kapacit nebo pracovní kapitál vypovídající o využívání finančních zdrojů. Stupeň využití zdrojů zahrnuje využití lidských zdrojů, kapitálu, marketingu, výrobního systému nebo nehmotných aktiv. Nejčastěji používané přístupy k hodnocení využití zdrojů jsou analýza rentability, finanční analýza, hodnototvorný řetězec a analýza portfolia. Každý z těchto přístupů nazírá na využití zdrojů z trochu jiného úhlu pohledu a je tak třeba je kombinovat, aby byla zajištěna komplexní analýza úrovně schopností podniku. (Bělohlávek, Šulěr a Košťan, 2006; Keřkovský a Vykpěl, 2006; Sedláčková a Buchta, 2006)

1.3. SWOT analýza

SWOT analýza zjišťuje na základě interních a externích strategických analýz klíčové silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky, příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Jedná se o nepřetržitou konfrontaci vnitřních zdrojů a schopností firmy se změnami v jejím okolí. SWOT analýza zpracovává data z předešlých analýz makroprostředí a vnitřní analýzy firmy a po jejich syntéze slouží jako pomocný nástroj k formulaci strategie. Její uplatnění spočívá ve snaze rozvíjet silné stránky, minimalizovat slabé a být připraven na potenciální příležitosti a hrozby. Cílem SWOT analýzy není pouhopouhý výčet silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb, ale měla by směřovat k identifikaci a posouzení vlivů, k predikci budoucího vývoje trendů vnějšího okolí a vnitřní situace firmy a jejich vzájemných souvislostí. (Kotler, 2007; Sedláčková a Buchta, 2006)

2. Mezinárodní obchod

Druhá kapitola je věnována oblasti mezinárodního obchodu a s ním spojenými aktivitami. Nejprve je definován pojem mezinárodní marketing a jeho role ve strategickém plánování podniku. Poté jsou zmíněny důvody pro zapojení podniku do mezinárodní ekonomické spolupráce a představeny formy vstupu na zahraniční trh. Následuje identifikace rizik spojených s mezinárodním obchodem. Na závěr kapitoly je představen mezinárodní marketingový výzkum a popsán jeho proces.

2.1. Mezinárodní marketing

Globalizace zapříčinila prudký rozvoj mezinárodního podnikání v oblasti služeb a výroby. Liberalizace mezinárodního obchodu spolu s dalšími faktory jako volným pohybem kapitálu, rozvojem moderních komunikačních technologií a logistických systémů s sebou přinesly rozvoj mezinárodních firemních operací vedoucích ke zvýšení konkurence. Tudiž vhodně zvolená strategie mezinárodního marketingu umožňuje zlepšit ekonomické výsledky podniku i jeho konkurenceschopnost.

Strategický marketingový přístup prošel v posledních desetiletích celou řadou změn, které vedly ke změně priorit. V současnosti je kladen největší důraz na poznání a respektování vnějšího prostředí (politického, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického) a na společenskou zodpovědnost. A tak se původní snahy o maximalizaci zisku přeměnily ve snahu o vytvoření maximální hodnoty pro zainteresované osoby podniku (akcionáře, zaměstnance, zákazníky nebo veřejnou společnost). Došlo také k úpravě formulace marketingového cíle. Zvyšování tržního podílu a přetahování zákazníků od konkurence bylo doplněno o snahu dlouhodobého strategického rozvoje založeného na spolupráci, respektování okolního prostředí i všech subjektů, které podnik přímo či nepřímo ovlivňují.

V literatuře existuje celá řada definic mezinárodního marketingu a chybí tak jedna standardizovaná. Podle Strnada a Krausové (2011, s. 7) „*mezinárodní marketing aplikuje marketingová zásady s přihlédnutím k prostředí v cílové zemi*“. Machková (2015, s. 13) definuje mezinárodní marketing jako „*podnikatelskou filozofii zaměřenou na uspokojování potřeba přání zákazníků na mezinárodních trzích. Cílem mezinárodní strategie je vytvářet maximální hodnotu pro firemní partnery (stakeholders) díky optimalizaci firemních zdrojů a vyhledávání podnikatelských příležitostí na mezinárodních trzích*“.

Tuzemský a mezinárodní marketing se od sebe v jádru neliší. Mezinárodní marketing má však svá specifika a musí poskytnout management společnosti informacemi pro správná strategická rozhodnutí ohledně uplatnění společnosti v mezinárodním prostředí. Jedná se zejména o sociálně-kulturní odlišnosti a jejich vliv na chování spotřebitelů, existence mezinárodní podnikatelských sítí, obchodněpolitické podmínky, časté upřednostňování tuzemských výrobků a výrobců, problémy se vstupem do distribučních cest, jazykové bariéry a další.

Jednou ze základních koncepcí mezinárodního marketingu je vývozní marketing, kde se firmy snaží přizpůsobit obchodní politiku podmínkám jednotlivých trhů. Vývozní marketing realizují primárně firmy, které s mezinárodními aktivitami teprve začínají. Tato forma mezinárodního marketingu je typická pro malé a střední podniky, které se potýkají s nedostatkem zdrojů a zkušenostmi s mezinárodním podnikáním. Podniky si na zahraničním trhu ještě nedokázaly vytvořit značku a dostatečnou reputaci a čelí tak často obtížné situaci. Mají slabou vyjednávací pozici vůči ostatním členům distribučního řetězce, kteří váhají, zda mají s jejich výrobky vůbec obchodovat. V prvotní fázi vstupu na zahraniční trh by firmy potřebovali investovat do komunikační strategie a do budování distribučních cest, avšak nedostatek financí je nutí pronikat do malých segmentů. Vývozní marketing je zpravidla realizován následujícím postupem. Podnik si nejprve vytipuje několik zahraničních trhů a provede jejich výzkum, následně si vybere jednu zemi nebo geografickou oblast, kam bude vyvážet. Poté si zvolí adekvátní formu vstupu, rozhodne se pro obchodní politiku a definuje marketingový mix a na závěr vypracuje konkrétní nabídku pro zvolený trh. Společné pro podniky, které realizují tuto koncepci mezinárodního marketingu je obvyklá orientace na geograficky blízké trhy. (Machková, 2015; Štrach, 2009)

2.2. Formy vstupu na zahraniční trh

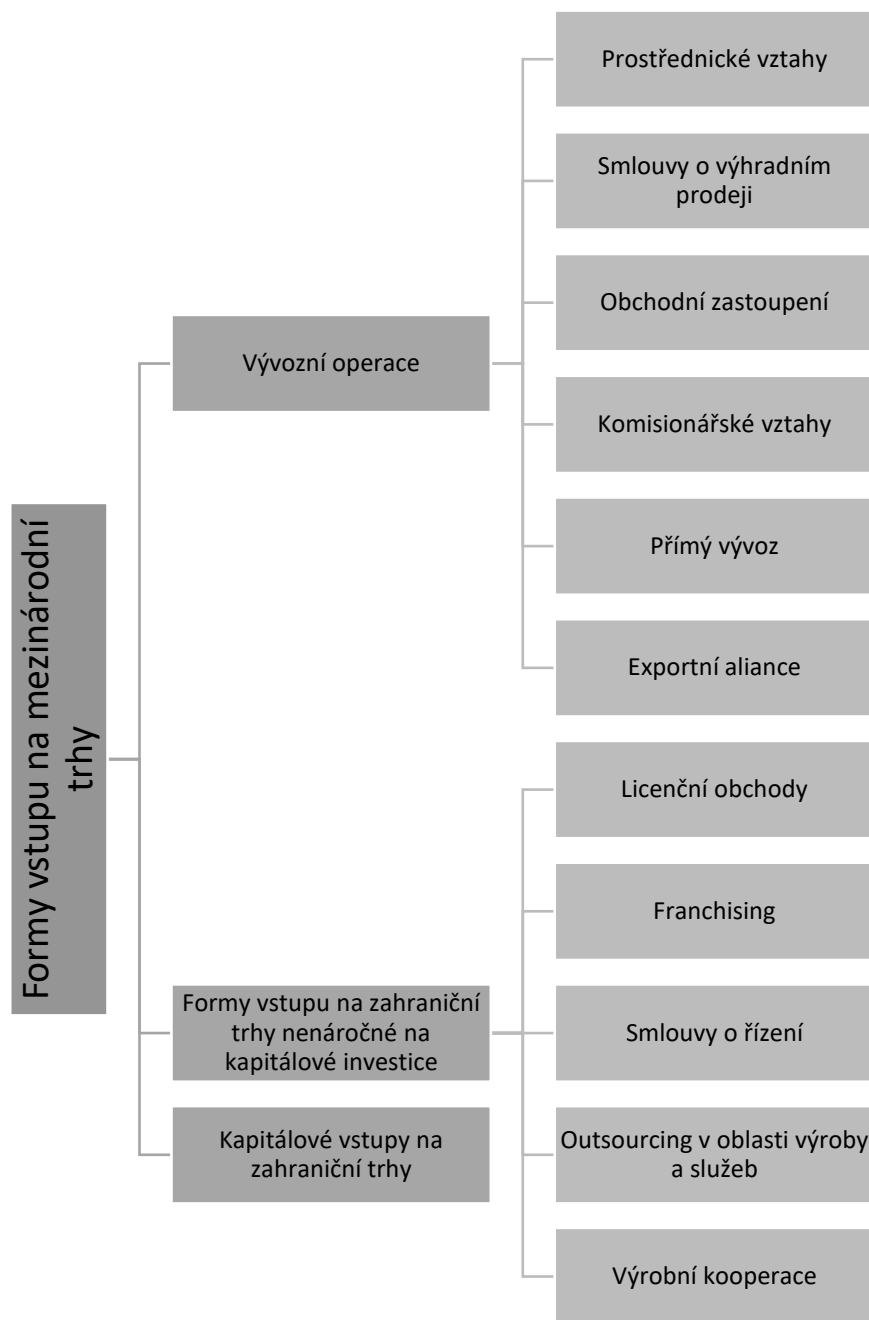
Liberalizace mezinárodního obchodního prostředí a moderní technologie poskytují firmám nové podnikatelské příležitosti, zároveň ale stojí za zrodem celosvětové konkurence. Vstup České republiky do EU v roce 2004 otevřel českým firmám dveře pro rozvoj jejich mezinárodního podnikání. Jednotný vnitřní trh, s více než 450 miliony obyvatel, stabilním podnikatelským a právním prostředím a fungujícím institucionálním zázemím jim přinesl jistotu rovného zacházení a snížení restrikcí podnikání. (Machková a kol., 2007)

Vývoz pro české firmy skýtá řadu výhod. Jednou z nich *diverzifikace*. Zahraniční zákazníci znamenají geografickou diverzifikaci poptávky po výrobcích firmy. Navíc zahraniční odby

je považován za přirozenou ochranu před kolísáním národního trhu. Vývoz do zahraničí je mimo jiné také spjat s významným prodloužením životního cyklu výrobku. Další výhodou mezinárodního podnikání je *zvýšení zisku a zlepšení konkurenční pozice na domácím trhu*. Zvýšení výroby je spojeno s nižšími jednicovými náklady, se zvýšením ziskového rozpětí a v důsledku toho a následnou zvýšenou konkurenceschopností firmy na všech trzích. Vstup na trh s opačným cyklickým vývojem nebo výroba na vývoz v době recese na domácím trhu umožňují udržet kvalifikované pracovníky a snížit fluktuaci pracovních sil a vedou tak ke *stabilizaci pracovní síly*. Další výhodou může být *podpora místí ekonomiky*. Zvýšením výroby se zvyšuje zaměstnanost, počty pracovních míst a místní ekonomika čerpá užitek z vyšších firemních zisků. Vývozcům jsou obvykle poskytovány různé *finanční výhody* jako například úvěry, daňové úlevy nebo jednodušší převod politických a ekonomických rizik spojených s vymáháním pohledávek z exportu na třetí osobu. (Phatak, Bhagat a Kashlak, 2009; Strnad a Krausová, 2011)

Pokud chce být firma aktivní v oblasti mezinárodního podnikání, tak si musí zvolit vhodnou formu vstupu na zahraniční trh. Forma vstupu je podnikovou strategií, kterou firma využívá k obchodování svého produktu na cizím trhu v prvních třech až pěti letech, které jsou obecně považovány za čas potřebný k úplnému vstupu na cizí trh. Výběr vhodné formy vstupu na cizí trh může mít signifikantní a dalekosáhlé následky na výkon firmy i její přežití. Například, nevhodně zvolená forma vstupu může zamezit využití potenciálních příležitostí. Dále, špatně zvolená forma vstupu může vyústit ve finanční ztráty nebo nucený odchod ze zahraničního trhu. (Ekeledo a Sivakumar, 2004; Pongelli, Giuliano a Cucculelli, 2016)

Výběr konkrétní strategie nejčastěji ovlivňují investiční náročnost, zdroje podniku, potenciál cílového trhu, rizikovost podnikání na cílovém trhu, možnost kontroly mezinárodních podnikatelských aktivit a mezinárodní konkurenceschopnost firmy. Jednou z možností je pasivní přístup, kde firma na zahraniční trh vstoupí a čeká, jestli si jí někdo všimne a začne kupovat její výrobky. Druhou variantou je aktivní přístup, kde firma aktivně vyhledává mezinárodní distribuční kanály. Ty představují cestu, kterou každý výrobek urazí od výroby až ke konečnému zákazníkovi v cizí zemi. Volba, do které zahraniční země vstoupit firmu zavazuje k působení v určité geografické a sociokulturní oblasti a dává zákazníkům, dodavatelům, konkurenci a ostatním zainteresovaným stranám najevo její strategické záměry. Následující Obrázek 1 zobrazuje formy vstupu na zahraniční trhy členěné do tří základních skupin. (Glowik, 2016; Machková a kol., 2007; Pan a Tse, 2000; Strnad a Krausová, 2011)



Obrázek 1: Formy vstupu na zahraniční trh

Zdroj: vlastní zpracování (dle Machková, 2015)

První skupinou jsou vývozní operace sestávající se z prostřednických vztahů, smlouvy o výhradním prodeji, obchodního zastoupení, komisionářských vztahů, přímého vývozu a exportních aliancí. Druhou skupinou jsou formy vstupu na zahraniční trh nenáročné na kapitálové investice. Řadí se sem licenční obchody, franchising, smlouvy o řízení, outsourcing v oblasti výroby a služeb a výrobní kooperace. Třetí skupinou forem vstupu na mezinárodní trhy jsou kapitálové vstupy na zahraniční trhy

2.2.1. Vývozní operace

Jedná se o tradiční a nejjednodušší formu vstupu na zahraniční trh, kterým firma obvykle začíná rozvíjet své mezinárodní operace. Tato forma vstupu nevyžaduje téměř žádné investice. Pokud ovšem chce podnik v budoucnu být na vybraném trhu úspěšný, tak je nucen investovat nemalé zdroje do mezinárodního marketingu. Financování výzkumu zahraničního trhu a následné přizpůsobení zjištěným podmínkám je nutností. Dle podmínek zahraničního trhu, musí podnik přizpůsobit svoji výrobkovou politiku, zajistit nezbytné podpůrné služby, vybudovat distribuční kanály, nastavit vhodnou cenovou strategii a investovat do komunikační politiky. Všechny tyto aktivity jsou spojeny s vysokými náklady. V širším kontextu jsou exportní operace náročnou aktivitou, kterou v naprosté většině zemí realizuje 10 % firem, které ale sestávají 80 % celkového vývozu země. Podniky mohou využít celou řadu obchodních metod, jejichž volba záleží na mnoha faktorech. Za nejvýznamnější faktory, ovlivňující výběr obchodní metody, jsou považovány obchodněpolitické podmínky, charakter výrobků a služeb, výběr vhodného obchodního partnera nebo efektivnost realizace zahraničněobchodních operací. Obchodní metody jsou realizovány na základě smluvních vztahů mezi různými subjekty – prostředníky, výhradními prodejci, obchodními zástupci, komisionáři a dalšími. (Gooderham a Nordhaug, 2003; Chu a Anderson, 1992; Pan a Tse, 2000)

V mezinárodním obchodním prostředí se můžeme setkat s celou řadou prostředníků, kteří ovšem mají jednotnou definici. Prostředník je subjekt, který obchoduje vlastním jménem na vlastní účet a vlastní riziko. Prostředníci zboží nakoupí, tím se stává jejich vlastnictvím, a následně jej v zahraničí znovu prodají. Odměnou jim je rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou, tzv. cenová marže. Použití služeb obchodníků může být výhodné pro malé a střední podniky specializující se primárně na výrobu, které přenechají obchodní činnosti specializovaným obchodníkům. V této metodě je konkrétní přítomnost podniku na trhu a možnost ovlivnění úspěchu je nejomezenější. Využití prostředníků firmě přináší nižší náklady oběhu a snížení rizik vyplývajících z mezinárodního obchodu. Navíc, podniku se tak otvírají cesty na nové trhy, které by bylo velmi nákladné zpracovávat přímo. Hlavními nevýhodami spojenými s touto metodou jsou ztráta přímého kontaktu se zákazníkem a ztráta kontroly nad mezinárodní marketingovou strategií. Pokud se podnik rozhodne pro využití prostřednických vztahů, tak si musí položit následující otázky. Jak nastavit cenu, dodací a platební podmínky? Neprodává můj prostředník zboží také konkurenci? (Machková a kol., 2007; Machková, 2015; Štrach, 2009)

Druhou metodou vývozních operací je smlouva o výhradním prodeji. Smlouvou se dodavatel zavazuje, že zboží určené ve smlouvě nebude v určité oblasti dodávat jiné osobě než odběrateli – výhradnímu prodejci. Dalšími důležitými náležitostmi smlouvy o výhradním zastoupení, která musí mít písemnou formu, jsou oblast a druh obchodovaného zboží. Jedná se rámcovou smlouvu, která upravuje výlučné postavení smluvních stran. Jednotlivé dodávky jsou pak realizovány na základě samostatných kupních smluv. Výhodou této metody je rychlý vstup na vybraný geograficky vzdálený, neznámý trh. Podniky se k této metodě uchylují, pokud chtějí otestovat potenciál pro ně dosud neznámého trhu, na kterém by ukončení smlouvy o výhradním zastoupení mohly rozvíjet další podnikatelské aktivity. Zejména zakládat dceřiné společnosti, jejichž úkolem je kontrolovat prodej na cílovém trhu. Nevýhodou je, podobně jako u prostředníků, ztráta přímého kontaktu s trhem. Podnik se musí také zabývat otázkou, zda se výhradní prodejce po uplynutí smluvní doby a neprodloužení smlouvy neobrátna na konkurenci. S oblastí výhradní distribuce se pojí také pojem „piggyback“. V praxi se jedná o spolupráci více firem ze stejného oboru podnikání v oblasti vývozu, při které obvykle velká a známá firma dává za úplatu menší firmě k dispozici své zahraniční distribuční cesty. Výhodou této formy pro malou firmu je možnost využití jména a zkušeností velké firmy, která poskytuje svému partnerovi řadu služeb. A naopak výhodou pro velkou firmu je rozšíření sortimentu, vyrovnání mimosezónních výkyvů a úplata, kterou od svých obchodních partnerů (jezdců) získává. (Machková a kol., 2007; Strnad a Krausová, 2011)

Příkladem výhradní distribuce může být spolupráce mezi firmami Propmech Corp. a MaK na filipínském trhu. Filipíny jsou považovány za 4. největší zemi ve výrobě lodí s velkou státní podporou tohoto sektoru. Propmech Corp. se zabývá distribucí, instalací a údržbou hnacích systémů společnosti Caterpillar a opravou všech druhů plavidel, od nákladních lodí, tankerů, trajektů po jachty nebo rybářské lodí, skrze svou komplexní a spolehlivou škálu služeb. Společnost MaK je výrobce dieselových, plynových a kombinovaných námořních motorů. Propmech corp. se stal výhradním distributorem produktů společnosti MaK a založil také servisní centrum pro lodi využívající MaK produkty.

Další metodou vývozních operací v oblasti mezinárodního obchodu je obchodní zastoupení. Vybudování kvalitní zastupitelské sítě na zahraničním trhu je velmi náročnou aktivitou, která ovšem přináší onen kýžený úspěch podniku na zahraničním trhu. Smlouvou o obchodním zastoupení se zástupce zavazuje dlouhodobě vykonávat činnost směřující k uzavírání smluv nebo sjednávání a uzavírání obchodů jménem zastoupeného na jeho účet.

Obchodníci tedy obchodují cizím jménem, na cizí účet a cizí rizika. Odměnou jim poté je provize. Pokud smlouva neobsahuje doložku exkluzivity, nejedná se o výhradní zastoupení, pak může obchodní zástupce zastupovat i jiné osoby, stejně tak může zastoupený využívat služby jiných obchodních zástupců. Smlouva o výhradní zastoupení vytváří úzkou vazbu mezi zástupcem a zastoupeným a je využívána zejména v případech, kdy je se zastupování spojeno s investicemi například do servisní sítě. Pro zastoupeného může smlouva o výhradním zastoupení skýtat riziko spojené s nedostatečně silnou pozicí zástupce na trhu. (Machková a kol., 2007; Machková, 2015; Strnad a Krausová, 2011)

Dalšími metodami vývozních operací jsou komisionářská smlouva, přímý vývoz a exportní aliance. Komisionářskou smlouvou se komisionář zavazuje, že zařídí vlastním jménem pro komitenta na jeho účet, za úplatu určitou obchodní záležitost. Výhodou je, že komitent má možnost kontroly cen, komisionář tak zpravidla prodává za ceny stanovené komitentem. Nevýhodou spojenou s komisionářskou smlouvou může být neuplatnění firemní image na zahraničním trhu ze strany komisionáře. Přímý vývoz se nejčastěji používá při exportu průmyslových výrobků nebo výrobních zařízení. Často se jedná o velmi komplikované dodávky, s kterými je spojena celá řada odborných služeb, u kterých je nutná bezprostřední přítomnost výrobce na cílovém trhu. Výhodou přímého vývozu je možnost kontroly mezinárodní marketingové strategie na cílovém trhu. Z důvodu zabezpečení celé realizace a krytí veškerých nákladů a rizik spojených s vývozem by měl výrobce také dosahovat vyšších cen. Otázkou ovšem je, zda je podnik schopen poskytnout na zahraničním trhu odpovídající poprodejní servis. Poslední metodou vývozních operací jsou sdružení malých vývozců neboli exportní aliance. Malé a střední podniky se poměrně často potýkají s nedostatkem zdrojů a zkušeností s mezinárodními operacemi, ale i přesto mají zájem vyvážet. Proto se, především z finančních a profesionálních důvodů, uchylují k založení vývozních sdružení. Exportní aliance se často skládají z podniků jejichž sortiment se vhodně doplňuje. Sdružení vývozců obvykle supluje funkci vývozního oddělení a zastupuje své členy v zahraničí. S touto spoluprací se pojí důležité otázky jako na příklad rozdělení nákladů a zisků mezi členy aliance nebo forma marketingové komunikace vůči zákazníkům. V mnoha vyspělých zemích, včetně České republiky, je podpora zakládání exportních aliancí součástí proexportní politiky státu. (Machková a kol., 2007; Machková, 2015; Strnad a Krausová, 2011)

2.2.2. Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice

Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice používají podniky, které nechtějí v zahraničí investovat, ale přesto chtějí posílit přítomnost svých produktů či služeb na cílovém trhu jiným způsobem než vývozními operacemi nebo investicemi. Nejčastějšími formami vstupu tohoto typu jsou licence, franchising, smlouvy o řízení, outsourcing a mezinárodní výrobní kooperace. Podniky využívají těchto forem s vidinou úspor nákladů a kvůli obavám z rizik spojených s investováním v zemích s nestabilním politickým či ekonomickým prostředím. Licenční obchody jsou jednou z nejčastěji používaných forem vstupů na zahraniční trh. Představují povolení, svolení k činnosti, která je za jiných podmínek nepřipustná. Licenci uděluje ten, kdo má k využití nehmotného statku absolutní právo. U licencí k využití předmětů průmyslového vlastnictví rozlišujeme licence k využívání patentů, průmyslových vzorů, užitných vzorů, ochranných označení nebo k využívání know-how. Podnik se může rozhodnout poskytnout licenci, pokud je cílový trh politicky a/nebo ekonomicky nestabilní nebo nemá-li cílový trh dostatečný tržní potenciál. Podnik se může naopak uchýlit k nákupu licence, pokud nemá prostředky na vlastní oddělení výzkumu a vývoje. Machková (2015) představuje firmu Philips jako příklad úspěšného prodejce licencí. Philips se zaměřuje na oblast zdravotní péče, osvětlovací techniku a na spotřební výrobky související s moderním životním stylem a pohodlím spotřebitelů. Firma opustila od původní strategie výrobního podniku a zaměřila se na prodej licencí, což jí ve výsledku generuje daleko vyšší zisky. Společnost má díky osmi výzkumným centrům v Evropě, Severní Americe a Asii vedoucí pozici na trhu v počtu přihlášených patentů. Za svoji existenci si nechala patentovat přes 130 000 vynálezů, mezi nimi například CD nebo DVD. (Machková a kol., 2007)

Další formou je franchising, smluvní vztah o distribuci zboží, služeb nebo technologie, který je založen na spolupráci mezi právně a finančně samostatnými a nezávislými stranami, franšizérem (poskytovatelem franšízy) a franšizanty (příjemci franšízy). Franšizér opravňuje a zároveň zavazuje franšizanta užívat za přímou či nepřímou finanční úplatu obchodní jméno franšizéra, jeho předmět podnikání, ochrannou známku nebo jeho značku služeb, know-how, obchodní a technické metody, systém výrobních, obchodních a marketingových postupů a další práva z průmyslového či duševního vlastnictví, doplněné o neustálé poskytování prodejní a technické pomoci v rámci a po dobu trvání písemné franchisingové smlouvy. Hlavním důvodem pro rozvoj franchisingu je oboustranná výhodnost, a to jak pro velké firmy, tak i pro malé. Velké firmy můžou urychlit internacionalizaci bez přílišné náročnosti

na kapitálové zdroje a snížit rizika. Velkým přínosem pro malé firmy je snížení podnikatelských rizik. Míra bankrotů u malých firem, které se rozhodly pro spolupráci formou franchisingu je výrazně nižší než u malých soukromých podnikatelů. (Machková a kol., 2007)

Smlouvy o řízení představují zvláštní smluvní typ, který využívají zejména firmy z vyspělých zemí se specifickými řídicími znalostmi. Předmětem je poskytnutí manažerského know-how a manažerů s cílem přenosu osvědčených koncepcí řízení na zahraniční trhy. Nejčastější odměnou je pro poskytovatele určité procento z obrátu, podíl na zisku nebo zisk určitého počtu akcií. Se smlouvami o řízení se můžeme nejčastěji setkat v hotelovém průmyslu nebo při řízení podniků v rozvojových nebo rozvíjejících se zemích. Další formou vstupu na zahraniční trh nenáročnou na investice je outsourcing v oblasti výroby a služeb. Jedná se o přenos určité činnosti na externí subjekty formou smluvního zajištění vybraných operací. Hlavním důvodem pro využití outsourcingu je specializace. Dalšími výhodami jsou nízké náklady, možnost měnit dodavatele a nízká míra teritoriálních a dalších rizik. Outsourcing je pro určitá odvětví tak charakteristický, že je podniky využívají daleko častěji než přímé zahraniční investice. Jedná se například o high-tech odvětví (elektrotechnický průmysl, IT, automobilový průmysl) a low-tech odvětví (textilní průmysl nebo výroba hraček). Machková (2015) uvádí jako příklad společnost Nike, která nemá a nikdy ani neměla vlastní výrobu. Její hlavní podnikatelskou činností je výzkum a vývoj, design, marketing a prodej. Veškerou svoji výrobu tedy outsourcuje do 28 zemí světa s nízkými náklady kde spolupracuje s více než 800 smluvními partnery. Poslední formou vstupu na zahraniční trh nenáročnou na kapitálové investice je výrobní kooperace. Ta je založena na rozdělení výrobního programu mezi výrobce z různých zemí, aniž by došlo k jejich kapitálovému propojení. Kooperace nemusí být omezena pouze na výrobní činnost, ale může být zaměřena také do oblastí výzkumu a vývoje nebo do oblastí služeb. (Machková a kol., 2007)

2.2.3. Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy

Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy jsou nejvyšším stupně internacionalizace a vzhledem ke své náročnosti jsou charakteristické převážně pro velké, finančně silné firmy. Nejčastěji mají podobu přímých zahraničních investic nebo portfoliových investic. Přímé zahraniční investice představují investice, které vedou k založení, získání nebo rozšíření dlouhodobých ekonomických vztahů mezi investorem z jedné země a podnikem z druhé. Portfoliové investice pak spočívají v nákupu akcií nebo jiných cenných papírů. Zahraniční

investice významně ovlivňují rozvoj světové ekonomiky. Přesun kapitálu z jedné země do druhé s sebou přináší celou řadu výhod pro cílovou zemi. V důsledku toho se většina zemí snaží přilákat zahraniční investory skrze různé investiční pobídky. K nejčastěji používaným výhodám nabízených zahraničním investorům jsou daňové úlevy, celní úlevy nebo finanční podpory formou dotací či grantů. Naprostá většina přímých zahraničních investic proudí mezi vyspělými zeměmi a má formu investic na zelené louce, akvizic a fúzí, společného podnikání nebo strategických aliancí. Mezi faktory ovlivňující vhodný výběr formy kapitálové investice můžeme zařadit marketingové, obchodněpolitické, nákladové faktory a faktory související s příznivým investičním klimatem. (Machková a kol., 2007; Pan a Tse, 2000; Strnad a Krausová, 2011; Štrach, 2004)

Investice na zelené louce jsou nově založené a nově postavené podniky. Pro hostitelskou zemi jsou atraktivní zejména kvůli přílivu kapitálu, nových a moderních technologií, zvyšující konkurenci na trhu a tvorbě nových pracovních míst. Setkáváme se s nimi v méně vyspělých zemích, kde nejsou příležitosti pro akvizice místních podniků, a dále u vysoce technologicky náročných odvětví. Akvizice a fúze jsou považovány za méně přínosné pro tuzemskou ekonomiku z toho důvodu, že nezvyšují výrobní kapacity a často ani zaměstnanost. O akvizici mluvíme tehdy, pokud se jedná o převzetí fungujícího podniku nebo jeho části. V praxi se můžeme setkat buď s přátelským převzetím (posílení pozice na trhu, synergický efekt) nebo s převzetím nepřátelským (likvidace konkurence). Fúze může mít formu sloučení nebo splynutí. Sloučení představuje spojení obchodních korporací, při kterém zaniká slučovaná společnost bez likvidace aktiv a pasiv, protože aktiva i pasiva přecházejí na společnost, se kterou se zanikající společnost slučuje. Splynutím chápeme spojení obchodních korporací, při kterém splývající společnosti zanikají a vzniká nový právní subjekt. Největší akvizicí v roce 2017 na českém trhu byla podle EY (2018) koupě firmy Škoda Transportation skupinou PPF Group NV. Hodnota transakce byla 489 milionů dolarů. Společný podnik (joint venture) je spojení prostředků dvou nebo více subjektů do společného vlastnictví. Cílem je uskutečnění společného podnikatelského záměru, podílení se na vytvořeném zisku, podstupování podnikatelských rizik a krytí případných ztrát. Můžeme se setkat s dvěma formami společného podnikání – smluvní společné podniky a společné podniky založené na kapitálových investicích. Smluvní společné podniky nemají ve skutečnosti charakter společného podnikání. Jedná se o dohodu mezi ekonomicky a právně nezávislými podniky o spolupráci ve vybrané oblasti, aniž by došlo ke kapitálovým vkladům. Příkladem může být dohoda o spolupráci při společném výzkumu a vývoji.

Společné podniky v pravém slova smyslu jsou založeny na principu kapitálových vkladů. Strategické aliance jsou obdobou společného podnikání, ale motivace k jejich vzniku jsou odlišné. Za strategickou alianci lze považovat jakoukoliv pružnou formu partnerství dvou i více společností, které tímto sledují nějaký společný zájem. Cílem vytvoření strategických aliancí může být například překonání obchodněpolitických překážek v cílové zemi, společný postup a financování výzkumu a vývoje nebo společná distribuce. Oproti společným podnikům, jsou u strategických aliancí partnery velké, kapitálově silné firmy z vyspělých zemí. Asi nejznámější strategickou aliancí na území České republiky je podnik TPCA v Kolíně. Podnik byl založen francouzskou společností PSA a japonskou firmou Toyota Motor Corporation, přičemž obě firmy mají v TPCA rovný podíl. (Brouthers a Brouthers, 2000; Machková a kol., 2007; Strnad a Krausová, 2011)

2.3. Rizika v mezinárodním obchodě

V každodenním životě se setkáváme s nahodilými vlivy, které ovlivňují naše životy a mění naše očekávání. Oblast podnikání není výjimkou. Také v mezinárodním obchodě se můžeme setkat s riziky, které zapříčiňují, že se konečný výsledek liší od očekávaného právě v důsledku nahodilých vlivů. S mezinárodními obchodními operacemi jsou spjata specifická rizika, která se liší od ostatních odvětví. To je zapříčiněno například vývojem kurzů měn, politickou nebo ekonomickou situací v cílové zemi, geografickou vzdáleností, rozdílnými právními předpisy nebo nižší informovaností o vývoji na zahraničním trhu. Dynamika ekonomického vývoje, globalizace a politické proměny způsobily, že se rizikovost mezinárodních obchodních vztahů zvýšila. V důsledku toho, byly firmy nuceny změnit svůj přístup k rizikům. Od pasivního, ochrany před negativními riziky, se přesunuly k aktivnímu přístupu k rizikům a jejich zapracování do rozhodovacího procesu. Firmy začaly vytvářet speciální oddělení zabývající se řízením rizik, které napomáhají k včasnému přijímání rozhodnutí, k informačnímu zajištění rozhodovacího procesu, snaží se předvídat budoucí vývoj pomocí různých scénářů a vybírají takové podnikatelské aktivity, které by měly s největší pravděpodobností přinést žádoucí výsledky.

Rizika spojená mezinárodními podnikatelskými operacemi můžeme rozdělit do mnoha skupin podle různých kritérií. Machková a kol. (2007) člení rizika spojená s mezinárodními podnikatelskými aktivitami do následujících skupin: rizika tržní, komerční, přepravní, teritoriální, kurzová a rizika odpovědností.

- Tržní rizika představují změny tržních podmínek v jejichž důsledku firma nedosáhne očekávaného výsledku. Vývoj na trhu může způsobit, že podnik utrpí ztrátu nebo naopak dosáhne vyššího zisku, než se předpokládalo. Změny na trhu můžou být způsobeny změnou celkové konjunkturální situace na cílovém trhu, změnou vztahu poptávky a nabídky po konkrétním statku, změnami v technologii atd. Toto riziko často ústí v změnu cen, růst nákladů firmy nebo neprodejnost výrobků. Určitou ochrannou před tržními riziky může být sjednání pohyblivé ceny v závislosti na tržním vývoji. Toto zajištění se nejčastěji využívá u zastupitelného zboží obchodovaného na komoditních burzách a spočívá v tom, že se firmy dohodnou na stanovení kupní ceny podle burzovních cen v době dodávky. Tato ochrana je nejvhodnější pro dlouhodobé kontrakty na dodávky surovin. U obchodů s delším výrobním a obchodním cyklem se dodavatel může zajistit pro případ změny nákladů oproti nákladům kalkulovaným pomocí klouzavé cenové doložky. Dohodnutá cena se mění v závislosti na vývoji nákladů, např. vývoji cen surovin nebo výše mzdových nákladů. S dlouhodobými a důvěryhodnými partnery lze v kontraktu dohodnout, že v případě podstatné změny nákladů bude znovu jednáno o změně ceny. Firmy se také můžou zajistit před růstem cen surovin prostřednictvím burzovních termínovaných vkladů. Tržní riziko musí podstoupit každá firma, neboť se dotýká jejich budoucích podnikatelských záměrů a dlouhodobých investičních rozhodnutí. Efektivní ochrana proti tomuto riziku neexistuje. Určitou eliminací může být pouze zdokonalení systému podnikatelského řízení.
- Druhým druhem rizik jsou komerční rizika, která vyplývají z nesplnění závazku obchodním partnerem. Komerční rizika jsou většinou spojena pouze s negativními důsledky. Důvodem je, že obchodní partner buď neuskutečnil sjednanou transakci vůbec nebo při její realizaci dosáhl horšího výsledku, než předpokládal. V zahraničním obchodě se tato rizika projevují ostřeji a intenzivněji než na vnitřním trhu. Při vybírání obchodního partnera by firma měla zvážit jeho právní a vlastnickou strukturu, finanční situaci, technické předpoklady pro konkrétní zakázku atd. Měla by také usilovat o právní zajištění daného závazku skrze kvalitní smluvní ujednání. Firma také může k větším jistotě vzájemných vztahů zvolit zajištění vzájemných závazků třetí osobou, nejčastěji bankou, i když toto zajištění je spojeno se zvýšením nákladů. Komerční rizika mají v zahraničním obchodě nejčastěji formu odstoupení obchodního partnera od kontraktu, nesplnění či vadného plnění kontraktu

dodavatelem, bezdůvodného nepřevzetí zboží odběratelem, platební nevůle dlužníka a platební neschopnosti dlužníka. Určitou prevencí tohoto druhu rizik je soustavné získávání informací o subjektech trhu, sledování jejich finanční situace, hodnocení jejich spolehlivosti a úvěruschopnosti. Firmy k tomuto účelu využívají informačních a poradenských služeb nabízených bankami, informačními kanceláři nebo ratingovými agenturami. Obecně platí, že pokud chce firma ovlivnit pravděpodobnost a míru podstupovaných komerčních rizik, tak by měla usilovat o výběr vhodných obchodních partnerů, platebních podmínek a zajišťovacích nástrojů. Nejúčinnějším způsobem, jak předejít tomuto druhu rizik je rozvíjení dlouhodobých obchodních vztahů založených na vzájemné důvěře. Firma ovšem nesmí opomenout ani kvalitní podnikové řízení, delegování pravomocí, systém vnitropodnikové kontroly nebo výběr kvalitních zaměstnanců a jejich doškolování.

- **Přepravní rizika** jsou spojena s mezinárodními obchodními operacemi se zbožím. Během přepravy může dojít ke ztrátě či poškození zboží, které s sebou nesou újmu pro toho, kdo v daném okamžiku nesl riziko. Přejed rizika z jednoho subjektu na druhý se zpravidla sjednává v kupní smlouvě stanovením určité dodací podmínky. V praxi se nejčastěji setkáváme se souborem mezinárodních výkladových pravidel INCOTERMS, který řeší přechod nákladů a rizik. Firma může přepravní rizika eliminovat jasným vymezení místa a okamžiku přechodu rizika ztráty nebo poškození zboží v kupní smlouvě pomocí pravidel INCOTERMS nebo vhodným přepravním zajištěním přepravovaného zboží. Samozřejmostí by mělo být řádné sjednání pojistné smlouvy.
- **Dalším druhem rizik jsou rizika teritoriální.** Ta vyplývají z nejistoty politického a makroekonomického vývoje jednotlivých zemí, ale mohou být také důsledkem administrativních opatření nebo přírodních katastrof. Tato rizika ovlivňují budoucí realizaci podnikatelských záměrů v určité zemi a jsou jen obtížně kvantifikovatelná. Nejostřeji se projevují politická a ekonomická rizika, která mohou zapříčinit omezení či úplné přerušení hospodářských vztahů s daným trhem a následné škody. Nejúčinnější prevencí je sběr informací o cílové zemi. Firmy mají na výběr z několika zdrojů, které tyto informace poskytují. Může se jednat například o statistické podklady, zprávy mezinárodních organizací nebo informačních agentur. Firmy samy se však mohou před teritoriálními riziky chránit. Ať už jde o teritoriální diverzifikaci podnikatelských aktivit, vhodnou volbu platební podmínky, přenos

financování obchodu na jiné subjekty, které mají lepší informace, spolupráci s jinými podnikatelskými subjekty nebo o pojištění teritoriálních rizik. Také domácí státy se často snaží pomoci svým podnikatelským subjektům eliminovat teritoriální rizika skrze dvoustranná i mnohostranná jednání, obchodní diplomacii nebo poskytování finančních nebo pojišťovacích subvencí.

- Kurzová rizika jsou spojena se všemi formami mezinárodních hospodářských vztahů a vyplývají z proměnlivosti vývoje kurzů jednotlivých měn. Vliv vývoje měnových kurzů na hospodaření firmy se nedá jednoznačně určit. Záleží na vývoji kurzu domácí měny vůči měně zahraniční, na vývoji kurzu zahraničních měn navzájem nebo na měnové struktuře pohledávek a závazků firem. Mění-li se kurz platební měny v období mezi kalkulací kupní ceny a zaplacením ze strany zahraničního odběratele, může tuzemský dodavatel utrpět kurzovou ztrátu nebo dosáhnout kurzového zisku. V důsledku vývoje měnového kurzu může firma ztratit svou schopnost cenově konkurovat na zahraničním trhu. Firmy pro omezení negativního působení kurzového rizika využívají mnohé nástroje, které upravují dopad pohybu měnového kurzu na jejich hospodaření. Jedním z oněch nástrojů je volba měny, kterou se vyjadřují závazky a ve které dochází k úhradě. Dalšími nástroji na omezení negativního vlivu vývoje měnového kurzu jsou například operace na devizových trzích nebo postoupení pohledávek. Firmy samy mají možnost ovlivnit kurzové riziko přijímáním řady strategických a taktických rozhodnutí jako jsou například volba měny, sjednání platební podmínky, volba cílového trhu nebo umístění výroby. Nejefektivnější ochranou jsou ovšem dostatečně diverzifikované operace, rozložení obchodů na různé trhy a různé měny, kombinace dovozních a vývozních operací a udržování hotovosti ve vhodném měnovém složení.
- Riziko odpovědnosti za výrobek souvisí s ochranou spotřebitele na trzích většiny vyspělých zemí. Výrobci jsou v těchto zemích vždy odpovědní za škody na zdraví nebo majetku, které jejich výrobky spotřebitelům způsobí. Nezbytnou a nejúčinnější obranou proti tomuto riziku je pojištění.

2.4. Mezinárodní marketingový výzkum

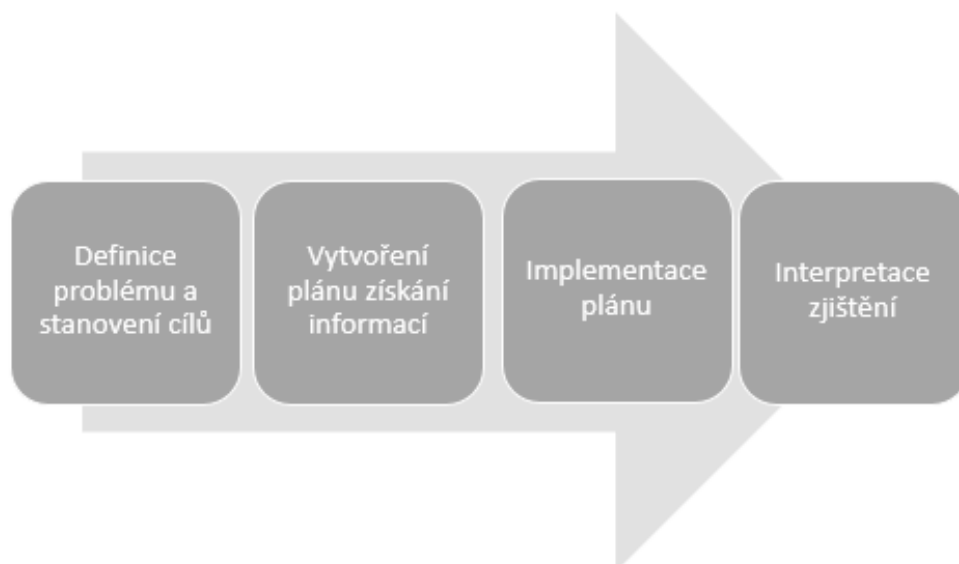
Raketový vzestup světového obchodu s sebou přináší zvýšenou poptávku po informacích o trzích z různých koutů světa. Firmy, které expandují do nových a dosud neznámých trhů potřebují informace o jejich stavu a tržní poptávce. Manažeři, kteří chtějí rozšířit a diverzifikovat své operace shromažďují informace k vytvoření efektivních strategií, které budou ve vybraných trzích aplikovat.

Zároveň, zvyšující se kulturní rozmanitost vyžaduje sběr informací o změnách v životním stylu a spotřebních preferencích v odlišných částech světa. Rostoucí zájem o cestování, migrační vlny a globální komunikace zapříčiňují smazávání kulturních hranic. Pokrok v komunikaci a v informačních systémech a technologiích přispívá k rychlejšímu tempu změn a spojování trhů skrze tok informací, obrázků a názorů proudící přes národní hranice. To nutí management udržovat si přehled o těchto změnách a shromažďovat včasné a relevantní informace, aby včas dokázal upravit strategii v rozšiřujících se místních trzích.

Efektivní a včasný výzkum je nezbytným nástrojem pro utváření strategie v rychle se měnícím tržním prostředí. Mezinárodní marketingový výzkum může pomoci s nalezením potenciálních příležitostí na mezinárodních trzích, s výběrem nejvhodnější formy vstupu na vybraný trh, s positioningem nového produktu, s vhodnou propagací nebo identifikováním možných výzev s ostatními částmi marketingového mixu. (Craig a Douglas, 2005; Machková 2015)

Firma může mezinárodním marketingovým výzkumem pověřit vlastní oddělení marketingového výzkumu nebo jej může zadat externí firmě. Přestože většina velkých podniků má vlastní oddělení marketingového výzkumu, tak se stále častěji uchylují k přenosu speciálních výzkumných úkolů na externí firmy. Podnikům, které takovým oddělením nedisponují, nezbyvá nic jiného než poptávat služby u firem, které se mezinárodním marketingovým výzkumem zabývají.

Proces mezinárodního marketingového výzkumu se skládá ze čtyř kroků, definice problému a stanovení cílů výzkumu, vytvoření plánu výzkumu, implementace plánu a interpretace zjištění. Tento proces je znázorněn na Obrázku 2.



Obrázek 2: Proces mezinárodního marketingového výzkumu

Zdroj: vlastní zpracování (dle Kotler, 2007)

Definice problému a stanovení cílů mezinárodního výzkumu často představují nejtěžší krok celého procesu. Pečlivá definice problému zabraňuje vzniku nákladů na nevhodně zaměřený mezinárodní výzkum. Po definici problému následuje stanovení cílů výzkumu. Nejčastěji se setkáváme se třemi typy cílů. Cílem informativního výzkumu je získání předběžných informací, které pomohou lépe definovat problémy a navrhnout hypotézy. Deskriptivní výzkum si klade za cíl lépe popsat tržní potenciál určitého produktu, nebo demografické údaje a postoje zákazníků, kteří daný produkt kupují. A cílem kauzálního výzkumu je otestovat hypotézy o vztazích příčina-následek. Pro potřeby této diplomové práce byl vybrán deskriptivní výzkum.

Druhým krokem při tvorbě mezinárodního marketingového výzkumu je vytvoření plánu získávání informací. Management si musí říct, jaké informace bude potřebovat pro své rozhodnutí a musí vytvořit plán jejich získávání. Plán poskytuje zdroje existujících informací a vysvětluje metody pro získání nových údajů. Nejčastějšími metodami získání informací jsou primární údaje, představující informace získané ke konkrétnímu účelu, a sekundární údaje, tedy informace již existující a shromážděné k jinému účelu. Pro potřeby této práce budou použity sekundární zdroje. Ty jsou klíčovým zdrojem informací v mezinárodním marketingovém výzkumu díky jejich již existující dostupnosti, nízkým nákladům na získání v porovnání s primárními zdroji a ve schopnosti poskytnout základní informace o specifickém trhu. Zdroje sekundárních dat jsou obzvláště cenné při hodnocení příležitostí v zemích, o kterých má management malé povědomí. Na závěr by měli marketingoví pracovníci shrnout do písemného plánu obsahujícího řešený problém, cíle výzkumu, jaké

informace je potřeba získat, zdroje sekundárních informací nebo metody získávání primární informací, náklady na projekt a způsob jakým budou výsledky výzkumu využity při strategickém rozhodování. (Kotler, 2007)

České podniky můžou v současnosti využívat celou řadu zdrojů sekundárních dat. Ty je možné získat jak v knihovnách, tak za malý poplatek přímo u organizací a institucí, které je publikují. Stále více informačních zdrojů, s poměrně nízkými náklady, eventuálně zdarma, je dostupných na internetu. Firmy tak můžou poměrně rychle a snadno získat informace od českých institucí nebo z mezinárodních zdrojů, které jsou dostupné např. na webových stránkách mezinárodních institucí a organizací. Nepřeberné množství užitečných informací je možné najít na portálu Evropské unie. Specifické informace o Jednotném vnitřním trhu, jsou k nalezení na stránkách Generálního ředitelství evropské komise Vnitřní trh nebo Vaše Evropa. Tyto zdroje slouží primárně firmám, které chtějí vstoupit na trh některé z členských zemí EU. Významnými zdroji informací jsou také orgány státní správy. Základní zahraničněpolitické, teritoriální a ekonomické informace lze získat na ministerstvu zahraničních věcí, ministerstvu průmyslu a obchodu, ministerstvu financí, Českém statistickém úřadu nebo v České národní bance. Ministerstvo průmyslu a obchodu také zpravuje speciálně pro české vývozce portál Businessinfo a agenturu CzechTrade. K dispozici jsou také například následující zahraniční zdroje poskytující relevantní sekundární informace: OSN, Světová banka, OECD, CIA nebo The Economist Intelligence Unit.

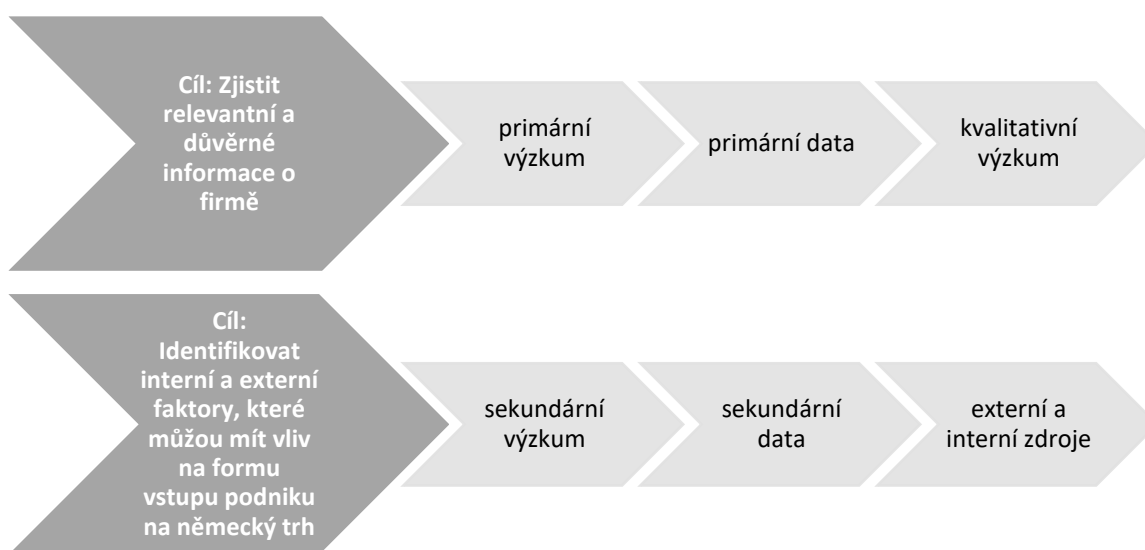
K dispozici jsou různé druhy zdrojů sekundární dat sloužících pro potřeby mezinárodního marketingového výzkumu. Problémem pro firmy tedy není jejich nedostatek, ale naopak nadbytek. Pro management se stává stále důležitějším efektivní práce s těmito informacemi. Je potřeba být selektivní při výběru zdrojů poskytujících aktuální a přesná data, která jsou relevantní pro specifický produkt, službu nebo jiný vybraný záměr. (Craig a Douglas, 2005; Machková 2015)

Dalším krokem po definici problému, stanovení cílů a vytvoření plánu získávání informací je implementace plánu výzkumu. Ta se skládá ze sběru, zpracování a analýzy informací, které je na závěr třeba převést do tabulek a vypočítat různé statistické hodnoty. Posledním krokem v mezinárodním marketingovém výzkumu je výklad a prezentace výsledků. Interpretace závěrů je důležitou součástí procesu výzkumu, neboť i sebelepší výzkum je zbytečný, pokud nedojde k efektivnímu předložení důležitých zjištění potřebných pro rozhodnutí managementu. (Craig a Douglas, 2005; Kotler, 2007; Machková, 2015)

3. Metodika a cíle

V této kapitole je popsána koncepce a metodika primárního a sekundárního výzkumu, které vedou k naplnění cíle diplomové práce „Zvolit vhodnou formu vstupu vybraného podniku na německý trh.“ Nejprve jsou představeny dílčí cíle primárního a sekundárního výzkumu a je stručně charakterizován sekundární výzkum. Druhá část kapitoly je pak věnována primárnímu výzkumu.

Podle Kozla, Mynářové a Svobodové (2011) je provedení analýzy výchozí situace nejvíce žádoucí, pokud zadavatel potřebuje znát informace z oblasti, kterou sám nezná. K tomu slouží, podle způsobu, jakým jsou data sebrána, sekundární a primární výzkum. Primární výzkum je definován jako sběr dat uskutečněný poprvé, k vyřešení konkrétního problému, zatímco sekundární výzkum vychází z údajů již zveřejněných. Obrázek 3 znázorňuje koncepci realizovaných výzkumů.



Obrázek 3: Cíle primárního a sekundárního výzkumu

Zdroj: vlastní zpracování (dle Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011; Tahal, et al., 2017)

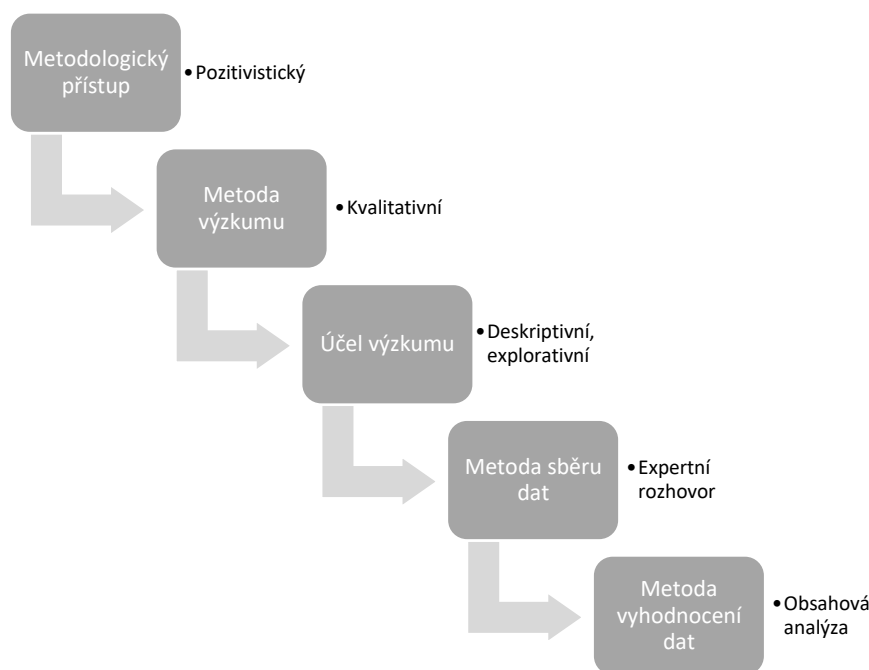
K naplnění cíle „Identifikovat interní a externí faktory, které mohou mít vliv na formu vstupu vybraného podniku na německý trh“ je použit sekundární výzkum. Jeho výhodami jsou dle Kozla, Mynářové a Svobodové (2011) výrazně levnější cena v porovnání s cenou primárního výzkumu, nižší náročnost na lidské zdroje v porovnání s primárním výzkumem a dostupnost zdrojů dat. Během sekundárního výzkumu se pracuje se sekundárními daty, tedy daty, která existují již před začátkem výzkumu. Tato data pochází, jak ze

zdrojů externích (zprávy statistických úřadů, zprávy obchodních komor, obchodní rejstříky atd.), tak i interních (výroční zprávy podniku, informace o zákaznících atd.) (Tahal, et al., 2017)

K identifikaci interních faktorů je použita vnitřní analýza podniku, jejímž cílem je nalézt strategicky významné zdroje, schopnosti a přednosti firmy, které můžou sloužit jako zdroj konkurenční výhody. Ke shrnutí interní analýzy je použita metoda SAP (*Strategic Advantages Profile*), která slouží k sumarizaci všech důležitých faktorů identifikovaných interní analýzou. K identifikaci externích faktorů je použita PEST analýza sestávající se z analýzy politického, ekonomického, sociálně-demografického a technologického prostředí. Ke shrnutí a ohodnocení analyzovaných externích faktorů je využita technika ETOP (*Environmental Threat and Opportunity Profile*), jejímž cílem je identifikovat relevantní trendy a odhadnout jejich potenciální dopad na budoucí fungování podniku. K sumarizaci dílčích závěrů předešlých dvou analýz (SAP a ETOP) poslouží souhrnná SWOT analýza, která zjišťuje klíčové silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. (Keřkovský a Vykypěl, 2006)

3.1. Primární výzkum

Cíle „Zjistit relevantní a důvěrné informace o firmě“ je dosaženo pomocí primárního výzkumu. Podle Kozla, Mynářové a Sedláčkové (2011) je výhodou primárního výzkumu to, že získaná data přesně odpovídají potřebám firmy, při zajištění systematičnosti je zajištěna přesnost a spolehlivost dat a informace jsou aktuální. K získání primárních dat je využit kvalitativní výzkum. Účelem primárního kvalitativního výzkumu je získat relevantní informace s vysokou přidanou hodnotou, které se váží k tématu diplomové práce. Proces primárního výzkumu je znázorněn na Obrázku 4. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011; Tahal, et al., 2017)



Obrázek 4: Proces primárního výzkumu

Zdroj: vlastní zpracování

Metodologický přístup – byl zvolen pozitivistický přístup. Podle Molnára, et al. (2012) je tento přístup spojen s pozorováním reality a následným odvozením zákonitostí.

Metoda výzkumu – využity kvalitativní metody. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

Účel výzkumu – s ohledem na cíl diplomové práce plnil výzkum deskriptivní a explorační účel. (Tahal, et al., 2017)

Metoda sběru dat – byl zvolen expertní rozhovor. Podle Tahala, et al. (2017) je expertní rozhovor vhodný, pokud jsou respondenty profesionálové v dané oblasti (ředitelé, manažeři firem atd.). Expertní rozhovor probíhá na základě připraveného scénáře a jeho délka by zpravidla neměla překročit 40 minut. Podle autora je tato metoda vhodná, pokud si experti přejí zachovat důvěrnost firemního know-how. V přípravné fázi výzkumu proběhlo podrobné naplánování, otestování a závěrečné sestavení strukturovaného scénáře.

Metoda vyhodnocení dat – zvolená metoda vycházela z expertních rozhovorů.

Expertní rozhovory proběhly 14. září 2017 a 11. listopadu 2018 v sídle společnosti Novoplast Liberec s.r.o. a zúčastnili se jich jednatel společnosti, pan Jiří Vošoust, a asistentka jednatele, paní Ing. Marcela Vošoustová. Předmětem rozhovorů byly interní procesy, detailní seznámení s procesem výroby, obchodní a marketingové strategie, organizační struktura podniku a další oblasti potřebné k provedení vnitřní analýzy.

4. Představení podniku a jeho vnitřní analýza

V této kapitole je představen vybraný podnik, Novoplast Liberec s.r.o. a současně provedena jeho vnitřní analýza. K provedení vnitřní analýzy je použit nejprve sekundární výzkum vyžívající sekundární data z vnitřních (webové stránky podniku, výroční zprávy) a vnějších zdrojů (obchodní rejstřík, zprávy auditora) k identifikování interních faktorů, které mohou mít vliv na formu vstupu podniku na německý trh. Sekundární výzkum je doplněn primárním, který pomocí expertních rozhovorů zjišťuje další relevantní a důvěrné informace o podniku. Na závěr jsou všechny důležité faktory identifikované pomocí interní analýzy sumarizovány metodou SAP.

4.1. Obecné informace o firmě

Novoplast Liberec s.r.o. se může pyšnit 27letou tradicí na českém trhu. Podnik založil Ing. Jiří Vošoust, který s podnikáním začínal v garáži se třemi lisy. Postupem času se ale společnost vypracovala v renomovaný podnik zabývající se výrobou a prodejem plastových obalů pro potravinářský průmysl, stavební chemii a pro mnoho dalších průmyslových odvětví. Až si příště budete v obchodě kupovat kečup nebo majonézu, dobře si prohlédněte jejich obal, protože s největší pravděpodobností pochází právě z libereckého podniku. V roce 2008 předal zakladatel, Ing. Jiří Vošoust, řízení společnosti svému synovi Jiřímu Vošoustovi.

Společnost vlastní technologie vyfukování a vstřikování pro materiály PP, PE, HDPE, ABS a SAN. Již od začátku svého působení klade velký důraz na vysokou kvalitu nabízeného zboží a uspokojování specifických potřeb svých zákazníků. Díky této striktní filosofii se společnost stala dlouhodobým partnerem a prověřeným dodavatelem mnoho firem v České republice a v zahraničí. Za zmínku stojí například firma Hamé, pro kterou vyrábí obaly.

Podnik je držitelem certifikátu kvality ISO 9001:2009, který určuje vysokou kvalitu jeho managementu a díky kterému může vyrábět produkty pro zdravotnická zařízení. Jeho cílem je, aby jméno společnosti Novoplast Liberec s.r.o., bylo spojováno vždy a pouze s kvalitou a důvěrou. Podnik se zaměřuje na následující:

- technologie vstřikování plastických hmot (vstřikovací stroje uzavírací síla 800–7 500 kN),
- technologie vyfukování plastických hmot (vyfukovací stroje do 1,5 l),

- technologie konstrukce a výroby nástrojů pro vstřikování a vyfukování plastických hmot,
- výrobu lahví pro potravinářský průmysl,
- výrobu kbelíků s víkem pro potravinářský a ostatní průmysl,
- výrobu obalů pro potravinářský průmysl,
- výrobu přepravek, ukládacích beden a klecí na drůbež,
- výrobu obalů pro kosmetiku a bytovou chemii,
- výrobu a montáž hraček. (Lánský, 2016; Novoplast, 2018)

V Tabulce 1 jsou pro přehlednost uvedeny základní informace o podniku.

Tabulka 1: Obecné informace o podniku

Obchodní firma:	Novoplast Liberec s.r.o.
Sídlo:	Lučanská 53, Liberec XXIX-Kunratice, 460 15 Liberec
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona; Zámečnictví, nástrojářství
Statutární orgán:	Jiří Vošoust, jednatel
Společníci:	Jiří Vošoust
Základní kapitál:	1 200 000,- Kč
Průměrný počet zaměstnanců:	62 zaměstnanců
Kontakt:	http://www.novoplast.cz/

Zdroj: vlastní zpracování (dle Ministerstvo spravedlnosti, 2018)

Jistou nevýhodou může být jazyková vybavenost administrativních pracovníků. Zejména němčiny což může tvořit bariéru při obchodování s Německem. Možnou slabinou jsou webové stránky dostupné pouze v českém jazyce. Následuje Tabulka 2, která zachycuje vývoj vybraných ekonomických ukazatelů za poslední 3 účetní období.

Tabulka 2: Vývoj ekonomických ukazatelů (v celých tisících Kč)

	2017	2016	2015
Čistý obrat za účetní období	153 673,-	149 672,-	163 944,-
Výsledek hospodaření za účetní období	4 247,-	3 831,-	3 500,-
Spotřeba materiálu a energie	99 762,-	96 317,-	105 168,-
Mzdové náklady	17 477,-	16 512,-	17 108,-

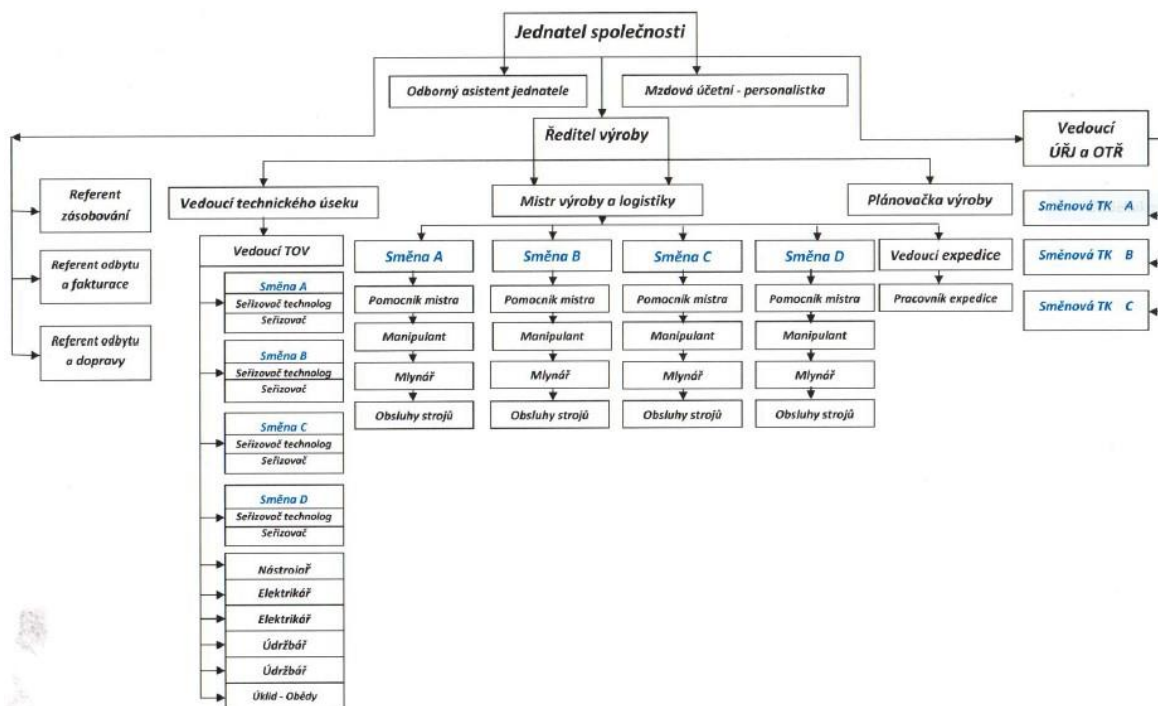
Zdroj: vlastní zpracování (dle Ministerstvo spravedlnosti, 2018, Novoplast, 2018)

Pro účetní období za rok 2017 bylo důležité udržení obchodních vztahů se stávajícími zákazníky společnosti minimálně v objemu vzájemných obchodů roku 2015, i vzhledem k tlaku na ceny jednotlivých výrobků ze strany obchodních řetězců a tím následně ze strany zákazníků firmy. V roce 2017 byla rozvinuta spolupráce se společností Preciosa a nově taktéž se společností Dino Toys, pro kterou byly řešeny v rámci společného projektu jak výrobní zařízení – stroje, tak i montážní přípravky pro montáž hraček. Uvedený odběratel byl v roce 2017 největším získaným zákazníkem, v ostatních případech se jednalo spíše o drobné odběratele.

Účetní rok 2017 byl jako takový charakteristický průměrnou cenou ropy na světových trzích a tím standardní cenou základního materiálu – granulátu. K jisté stabilizaci přispěla i v rámci možnosti daného trhu diverzifikace odběru základního materiálu i od jiných dodavatelů. Oproti roku 2015 sice došlo ke zvýšení obratu, ale díky skutečnostem výše uvedeným se to nijak výrazně neprojevalo ve výši jednotlivých marží výrobků. Společnost zaznamenala růst v některých nákladových položkách, a to především v těch, u kterých nebylo možné jejich optimalizaci objektivně ovlivnit. V každém případě se společnosti Novoplast Liberec s.r.o. podařilo přednákupem elektrické energie předem na trhu s uvedenou komoditou získat výhodnější cenu, než je běžná tržní cena. Růst mzdových nákladů se podařilo udržet. Z pohledu personálních nákladů se jedná u společnosti o dlouhodobě prosazovaný trend, který vede k pozitivním ekonomickým efektům. V roce 2018 podnik také předčasně splatil zbývající část dlouhodobých úvěrů, poskytnutých bankovními institucemi, které získal na obnovu výrobních zařízení a dosáhl tak hospodářského roku bez zadlužení.

4.2. Organizační struktura

Základními organizačními útvary společnosti jsou úseky a oddělení. Kromě toho mohou být zřizovány samostatné referáty, které nejsou na úrovni oddělení a funkce samostatných pracovníků v přímé působnosti jednatele společnosti. Následující Obrázek 5 detailně zobrazuje organizační schéma společnosti.



Obrázek 5: Organizační schéma společnosti Novoplast Liberec s.r.o.
Zdroj: Novoplast, 2018

Jednatel společnosti je odpovědný za stanovení investičního a technologického rozvoje podniku. Zároveň činí veškeré právní úkony vyplývající z činnosti společnosti a je oprávněn jednat jejím jménem ve všech věcech v rozsahu pravomocí daných majitelem společnosti. Jednatel společnosti odpovídá podle platných předpisů za řádné hospodaření, bezpečnost práce a požární ochranu, správu majetku a za personální rozvoj společnosti Novoplast Liberec s.r.o. V souvislosti s velikostí podniku a množstvím zaměstnanců má jednatel společnosti na starosti také marketingovou agendu. Provádí průzkum trhu, navštěvuje veletrhy a výstavy, kde jedná s potenciálními partnery. Na základě pravomocí, daných jednatelem společnosti, mohou vedoucí pracovníci řídit libovolný úsek či oddělení společnosti a konat všechny právní úkony či jednat jeho jménem v rozsahu těchto pravomocí. Mzdová účetní – personalistka odpovídá za oblast ekonomické činnosti a nese zodpovědnost za správné provedení všech operací. Ředitel výroby odpovídá za plnění

a koordinaci výrobních úkonů v podmínkách výrobního provozu společnosti, včetně všech úkolů přímo souvisejících s vedením činnosti (technického úseku, logistiky, expedice a plánování výroby). Základním stálým poradním orgánem jednatele společnosti je porada vedení společnosti. Pro jednatele společnosti dále pak porada vedoucích pracovníků a porady zajišťování výroby. Porada vedení společnosti se koná zpravidla 1x za měsíc.

Odborný asistent jednatele – sekretariát podniku je samostatným referátem, který přímo podléhá jednateři společnosti Novoplast Liberec s.r.o. Vytváří administrativní a organizační zázemí pro činnosti jednatele společnosti. Zabezpečuje administrativní činnosti jednatele společnosti, zejména shromažďuje podklady pro jeho řídicí práci, zajišťuje distribuci došlých faktur, zajišťuje pracovněprávní a osobní záležitosti pracovníků a mnoho dalších. Dalším samostatným referátem v přímé podřízenosti jednatele společnosti je mzdová účetní – personalistka, která řídí finanční účetnictví, spolupracuje při provádění revizí a auditu hospodaření, vede mzdový archiv podniku atd. V dalších úkolech zabezpečuje kompletní agendu související s hospodařením podniku, zajišťuje, koordinuje a řídí ekonomickou a daňovou problematiku a poskytuje konzultace v této oblasti ostatním úsekům, oddělením a referátům. Úsek řízení jakosti zajišťuje řízení a organizaci systému kvality, kontrolu materiálů, výrobků, pracovních postupů a organizaci práce ve společnosti podle požadavků vedení společnosti a odběratelů. V čele úseku je vedoucí úseku řízení jakosti a organizace a techniky řízení který je přímo podřízen jednateři společnosti a nadřízen pracovníkům směnové technické kontroly. Úsek zabezpečuje metodické řízení výrobního provozu při zavádění norem systému jakosti a organizačních norem, provádí kontroly dodržování norem podniku jednotlivými úseky, odděleními a referáty nebo zpracovává roční trendy vývoje kvality včetně návrhů na odstranění případných závad.

Výrobní úsek zabezpečuje veškerou výrobu zboží podniku a veškeré obslužné procesy hlavní výroby. Organizačně se skládá ze dvou oddělení – hlavní výroba-mistr výroby a logistiky a technická obsluha výroby a expedice, dále pak ze dvou referátů – technického úseku a plánování výroby. V čele výrobního úseku je ředitel výroby, který je přímo podřízen jednateři společnosti a vykonává přímo nadřízenou funkci vůči ostatním útvarům výrobního úseku – hlavní výroba, technický úsek a plánování výroby. Vedoucí technického úseku řídí prostřednictvím vedoucího technické obsluhy výroby nástrojárnu, údržbu a seřizovače na všech směnách. Výrobní úsek zabezpečuje řízení a organizování výrobního provozu, spolupracuje s ostatními úseky, odděleními a referáty dle organizačního schématu, realizuje plnění schváleného plánu výroby zboží v Kč a sortimentu dle středisek pro daný měsíc

v požadované kvalitě, včetně jeho aktualizace a mnoho dalších aktivit. Plánování výroby je v přímé podřízenosti ředitele výroby a zabezpečuje například denní stanovení výrobních úkolů pro jednotlivé směny, denní plán změn nástrojů na jednotlivých strojích, denní rozpis finančního plánu výroby zboží. Pozice mistra výroby a logistiky je v přímé podřízenosti ředitele výroby a zabezpečuje například výchovu, zapracování a školení veškerého obslužného personálu jak na nové, tak i zavedené výrobky nebo plánuje a předkládá návrhy na realizaci kvalifikačního vzdělávání obslužného personálu. V čele oddělení technického úseku je vedoucí technického úseku, který je v přímé podřízenosti ředitele výroby a v přímé nadřízenosti vedoucího TOV, strojní údržbě, elektroúdržbě, nástrojárně a směnových seřizovačů. Vedoucí tohoto oddělení například zabezpečuje opravy strojů a nástrojů – je zástupcem podniku v přímém jednání s externími dodavateli služeb nebo eviduje a vede knihy jednotlivých strojů a nástrojů včetně zápisu o jednotlivých úpravách a opravách uvedených strojů a zařízení.

Obchodní úsek zabezpečuje nákup, skladování, prodej a expedici materiálu, výrobků, strojů a zařízení k dosažení optimálního zisku pro podnik. V čele obchodního úseku je jednatel společnosti, který je přímo nadřízen referentům odbytu a referentu zásobování. Dále například obstarává veškerý styk s odběrateli výrobků a dodavateli materiálů, strojů a zařízení, včetně služeb s tím spojených nebo vyhledává potenciální odběratele všemi odpovídající způsoby. Oddělení skladů a expedice zajišťuje veškerý pohyb vyrobeného zboží od převzetí z výroby do odevzdání jednotlivým odběratelům, dále veškerý pohyb materiálu, náhradních dílů, rozpracované výroby od externích dodavatelů aj. od příjmů na sklad do předání příslušným úsekům nebo pracovníkům. V čele oddělení je vedoucí, který je přímo podřízen vedoucímu obchodního úseku a přímo nadřízen pracovníkům skladů a expedice. Pracovníci oddělení zajišťují například skladovou dokumentaci o všech pohybech skladovaného materiálu, kterou spravují a archivují nebo denní přejímku hotových výrobků od výrobního úseku. (Novoplast, 2018)

4.3. Produktové portfolio

Podnik se může chlubit širokým spektrem vyráběných produktů. Společnost vyrábí plastové přepravky s využitím v různých odvětvích. Jedná se o plastové přepravky pro potravinářský průmysl, masný průmysl, cukrářský průmysl, pekaře, automobilový průmysl, montážní linky, skladovací prostory, pro domácí použití (zahrádkáři, kutilové...) nebo o plastové přepravky pro uskladnění ovoce, zeleniny.



Obrázek 6: Plastová přepravka pro pekařské a potravinářské výroby
Zdroj: Novoplast, 2018



Obrázek 7: Plastová přepravka pro masný průmysl
Zdroj: Novoplast, 2018

Podnik také vyrábí dva druhy plastových kbelíků s víkem. Kbelíky s objemem 5,7 l a 12 l jsou k dispozici v různých barvách dle specifikace zákazníka a jsou určeny pro potravinářský průmysl, stavební chemii, krmné a výživové směsi, hobby použití (dílna a zahrada).



Obrázek 8: Plastové kbelíky
Zdroj: Novoplast, 2018

Dalším produktem jsou plastové lahve pro potravinářský průmysl a firma kromě výroby nabízí také další služby dle specifického zadání včetně zpracování projektu a výkresové dokumentace, zajištění výroby modelu, zajištění výroby forem, sériové výroby lahví a balení a expedice k zákazníkům.



Obrázek 9: Plastové lahve

Zdroj: Novoplast, 2018

Dále firma vyrábí šroubovací uzávěry s indukční fólií pro potravinářský průmysl, kulaté nebo oválné narážecí uzávěry s ochrannou pojistkou proti otevření určené pro potravinářský průmysl nebo šroubovací uzávěry pro technické lahve s objemem 1 000 ml s ochrannou pojistkou. Všechny uzávěry jsou opět k dispozici v barvě dle specifikace zákazníka.



Obrázek 10: Uzávěry šroubovací s indukční fólií

Zdroj: Novoplast, 2018

Dalším produktem jsou technické lahve pro autokosmetiku a chemický průmysl o objemu 1 000 ml včetně uzávěru. Podnik nabízí barevné provedení lahve a uzávěru dle specifikace zákazníka. Lahve jsou určeny pro destilovanou vodu, náplně do ostříkovačů, stavební chemii a domácí chemii.



Obrázek 11: Technické lahve

Zdroj: Novoplast, 2018

Firma také vyrábí dávkovače na tekuté mýdlo pro sanitární oblast v několika velikostech a barevném vypracování a v neposlední řadě, Novoplast vyrábí a montuje hračky.



Obrázek 12: Dávkače na tekuté mýdlo
Zdroj: Novoplast, 2018

V současné době firma spolupracuje s firmou Dino Toys, pro kterou vyrábí a montuje legendární Tatra se sklápěčkou, betonový mix a plachťák ve dvou velikostních provedeních.



Obrázek 13: Tatra
Zdroj: Novoplast, 2018

Podnik navíc v loňském roce rozvinul spolupráci se společností Preciosa, se kterou participuje na projektu výroby originálních plastových kroužků na skleněné uzávěry na víno.



Obrázek 14: Plastové kroužky
Zdroj: Novoplast, 2018

Procentuálně se výroba rozděluje mezi výrobky následovně. Lahve tvoří 38 % výrobní kapacity, přepravky 17 %, uzávěry 14 %, kbelíky 12 %, kroužky (Preciosa) 11 % a autíčka Tatra (Dino Toys) 8 %. Všechny vyráběné produkty je podnik schopen vyrobit v několika tvarech, velikostech a barvách. K tomu využívá celkem 15 strojů s 2 technologiemi. Technologie vyfukování plastové hmoty je určena pro výrobu lahví a technologie vstřikování pro výrobu kbelíků, uzávěrů, přepravek, kroužků a hraček. Zajímavostí je, že podnik vykazuje nulovou zmetkovitost. Všechny zmetky se rozdrtí a pošlou znovu do výrobního procesu. Díky tomu dokáže podnik eliminovat náklady. V současnosti neprobíhá v podniku žádný výzkum a vývoj. V minulosti přišel podnik s inovativním řešením ve výrobě, ale z důvodu náročné ochrany (případné soudní spory a náklady s nimi spojené) se nakonec rozhodl novou technologii u patentového úřadu neregistrovat. Vyrobené produkty nacházejí odbytiště jak v České republice, tak v zahraničí. 88,29 % odbytu zůstává v ČR, zbylých 11, 71 % pak míří do zahraničí, převážně do Německa a Rakouska. Největší konkurencí jsou pro podnik polské firmy, které disponují nemalými státními dotacemi a úlevami od vlády. Díky tomu jsou schopny podstatně snížit cenu svých nabízených produktů. Společnost také v minulosti při obchodování s německými odběrateli narazila na nešvar, kdy odběratelé těsně před uzavřením smlouvy ukončili kontakt a následně raději upřednostnili německého dodavatele. (Novoplast, 2018)

4.4. Shrnutí interní analýzy

Ke shrnutí interní analýzy je použita metoda SAP, která slouží k sumarizaci všech důležitých faktorů identifikovaných interní analýzou.

Tabulka 3: Shrnutí výsledků interní analýzy technikou SAP

Vliv	Faktor	Komentář
+	Kvalita výrobků	ISO 9001:2009 zaručující nejvyšší kvalitu výrobků
+	Variabilita výrobků	Schopnost přizpůsobit výrobky požadavkům zákazníků (velikost, barva)
+	Efektivita ve výrobě	0 % zmetkovitost
+	Výrobní kapacita	Dostačující výrobní kapacita
+	Inovační schopnost	Nové výrobní procesy
+	Cena výrobků	Stabilní marže bez větších výkyvů
+	Finanční stabilita	Předčasně splacené úvěry; nulová zadluženost
+	Image podniku	Dobrá image podniku na českém trhu
-	Marketingové oddělení	Absence marketingového oddělení – jednatel provádí průzkumy trhů a další marketingové aktivity
-	Webové stránky	Pouze jednojazyčné
-	Jazyková vybavenost	Slabá vybavenost personálu cizími jazyky
0	Organizační struktura	Jasná a přehledná organizační struktura
+	Poloha podniku	Vhodná poloha podniku vzhledem k vstupu na německý trh

Pozn.: + příležitost; - hrozba; 0 neutrální vliv

Zdroj: vlastní zpracování

Z Tabulky 3 vyplývá, že silnými stránkami podniku jsou kvalita výrobků, variabilita výrobků, efektivita ve výrobě, výrobní kapacita, inovační schopnost, cena výrobků, finanční stabilita, image firmy a její poloha. Naopak slabými stránkami identifikovanými technikou SAP jsou marketingové oddělení, webové stránky a jazyková vybavenost. Jako neutrální se jeví organizační struktura.

5. Analýza zahraničního trhu

Aby podnik zvolil nejvhodnější metodu vstupu na zahraniční trh musí nejprve provést jeho důkladnou analýzu. Vedení společnosti si musí být vědomo, že vstupuje do prostředí, které se od jeho domácího může zásadně lišit například v oblasti politického rozložení, makroekonomických ukazatelů nebo technologických faktorů. Z těchto důvodů musí podnik zanalyzovat vybraný trh, jestli je pro něj vůbec vhodný a aby mohl reagovat na případná rizika, která mohou mít na jeho působení zásadní vliv. Podnik si za cílový trh zvolil Spolkovou republiku Německo. Faktory pro jeho zvolení byly primárně geografická a kulturní blízkost a přibližná znalost obchodního prostředí z předešlých obchodních vztahů s německými obchodními partnery. K provedení vnější analýzy je použit sekundární výzkum, který za pomoci sběru a třídění sekundárních dat volně dostupných z vnějších zdrojů (obchodní rejstřík, zprávy auditora) identifikuje externí faktory, které mohou mít vliv na formu vstupu podniku na německý trh. Po detailním zhodnocení jednotlivých atributů PEST analýzy (politických, ekonomických, sociálně-demografických a technologických) je následně provedena sumarizace klíčových zjištění analýzy pomocí metody ETOP.

5.1. Politické prostředí

Ihned po pádu komunistického režimu v Evropě se začalo jednat o znovusjednocení Německa. Po prvních celoněmeckých volbách ovšem vyvstaly značné politické a hospodářské problémy, které do dnešní doby přetrvávají. Důvodem byla hospodářská obnova 5 spolkových zemí, které nově vznikly na území bývalé NDR. Jejich obnova stále probíhá, a to zejména díky finanční pomoci ze strany západních spolkových zemí a EU. Spolková republika Německo (SRN) je prvním skutečně liberálním a demokratickým státem v dějinách Německa. Je členem NATO, OSN nebo EU, jejímž je zakládajícím členem. Ve všech organizacích hraje významnou roli. Spolková republika Německo se nalézá ve střední a severozápadní části pevninské Evropy a sousedí celkem s 9 státy. Na západě s Nizozemskem, Belgií, Lucemburskem a Francií, na jihu se Švýcarskem a Rakouskem, na východě s Českou republikou a Polskem a na severu s Dánskem.

Spolková republika Německo je tvořena 16 spolkovými zeměmi. Dvě z těchto spolkových zemí představují města Berlín a Hamburg, třetí městská spolková země Brémy se skládá ze dvou městských okresů – Svobodného hanzovního města Brémy a Bremerhavenu. Tyto okresy od sebe dělí přibližně 60 km. Deset spolkových zemí, označovaných jako staré spolkové země, vzešlo z území bývalého Západního Německa. Zbývajících šest, nové

spolkové země, pak z území bývalé NDR, včetně Berlína, který vznikl sloučením Západního a Východního Berlína. Hranice mezi jednotlivými spolkovými zeměmi jsou tvořeny hranicemi bývalých pruských provincií a svobodnými státy Výmarské republiky.



Obrázek 15: Spolkové země Spolkové republiky Německo
Zdroj: ASIS, 2019

Pro větší přehlednost jsou všechny spolkové země vypsány v Tabulce 4, která obsahuje německý název, český název a hlavní město spolkové země.

Tabulka 4: Seznam spolkových zemí

Německý název	Český název	Hlavní město
Baden-Württemberg	Bádensko-Württembersko	Stuttgart
Bayern	Bavorsko	Mnichov
Berlin	Berlín	Berlín
Brandenburg	Braniborsko	Postupim
Bremen	Brémy	Brémy
Hamburg	Hamburk	Hamburk
Hessen	Hesensko	Wiesbaden
Mecklenburg-Vorpommern	Meklenbursko-Přední Pomořansko	Schwerin
Niedersachsen	Dolní Sasko	Hanover
Nordrhein-Westfalen	Severní Porýní-Vestfálsko	Düsseldorf
Rheinland-Pfalz	Porýní-Falc	Mohuč
Saarland	Sársko	Saarbrücken
Sachsen	Sasko	Drážďany
Sachsen-Anhalt	Sasko-Anhaltsko	Magdeburk
Schleswig-Holstein	Šlesvicko-Holštýnsko	Kiel
Thüringen	Durynsko	Erfurt

Zdroj: vlastní zpracování (dle Spolkového statistického úřadu, 2019)

Spolková republika Německo je parlamentní republikou. Základním právním řádem je ústava, tzv. „Nový zákon“ z roku 1949. Výkonnou moc vykonává Spolková vláda. Ta se skládá z kancléřského úřadu a 14 resortů. V čele Spolkové vlády stojí spolkový kancléř, který je do funkce jmenován Spolkovým prezidentem se souhlasem Spolkového sněmu. V nynější době je německou kancléřkou naposledy Angela Merkelová. Ústava dává Spolkovému kancléři rozsáhlé pravomoci. Zákonodárnou moc vykonává Spolkový sněm, nejvyšší zákonodárné shromáždění, se sídlem v Berlíně. Volby do Spolkového sněmu se konají každé čtyři roky a k dispozici je momentálně 709 poslaneckých mandátů. Předsedou

Spolkového sněmu je Wolfgang Schäuble. Spolkový sněm je legislativním orgánem, který také volí Spolkového kancléře. Jednotlivé vlády Spolkových zemí zastupuje ve federativním legislativním procesu Spolková rada. Soudní moc vykonává ve státě Spolkový ústavní soud. Hlavou státu a zároveň členem výkonné moci je Spolkový prezident. Ten je volen Spolkovým shromážděním, které se schází pouze k volbě prezidenta a je složeno z poslanců Spolkového sněmu. Současným Spolkovým prezidentem je Frank-Walter Steinmeier. Úloha Spolkového prezidenta v právním systému je podobná úloze toho českého. Spolkový prezident má spíše reprezentativní funkci, ale disponuje právem navrhnout kandidáta na Spolkového kancléře při utváření vlády, na kancléřův návrh jmenuje a odvolává ministry, jmenuje soudce a jiné vysoké úředníky, a dokonce může za určitých podmínek rozpustit Spolkový sněm. (Bischoff, 2015; Facts about Germany, 2019; Steidler, 1995)

Německo je členem mnoha mezinárodních organizací. Pro větší přehlednost následuje výčet pouze některých s roky, kdy do nich Německo vstoupilo.

- Evropská unie (EU), 1952
- Evropská hospodářská a měnová unie (EMU), 1999
- Severoatlantická aliance (NATO), 1955
- Organizace spojených národů (OSN), 1973
- G8, 1975
- Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD), 1960

Německo, mimo jiné, aktivně spolupracuje s Českou republikou a Polskem na kultivaci obchodních vztahů a na zintenzivnění obchodních operací mezi zmíněnými zeměmi. Státy ve vzájemné spolupráci vytváří řadu regionálních organizací. První a nejdůležitější z nich, vzhledem ke geografické působnosti firmy Novoplast Liberec s.r.o. je Euroregion Nisa, který pomáhá rozvíjet vzájemnou spolupráci způsobem, který zlepší životní podmínky obyvatel tohoto Euroregionu. Sdružení vzniklo v roce 1991 a usiluje o vytvoření společného, rozmanitého prostoru pro přeshraniční spolupráci, zlepšení výměny informací, přeshraniční komunikace, zpracování a stanovení priorit rozvoje euroregionálního prostoru. Sdružení si v rámci strategie 2014–2020 klade za specifické cíle zintenzivnění stávajících kooperací a výměny informací mezi podniky, vytvoření příznivých podmínek pro rozvoj hospodářské spolupráce, prezentaci přeshraničního území jako atraktivního hospodářského prostoru

a systematickou podporu inovací a vytvoření přeshraničního regionálního inovačního systému. (ERN, 2017; Spolkové ministerstvo zahraničí, 2019)

Ve všech spolkových zemích SRN neplatí jednotné právní normy. V zákonodárné oblasti jsou ústavou určeny tři sféry. Existuje výlučné zákonodárství Spolku, v jehož rámci můžou pouze Spolkový sněm a Spolková rada přijímat určité zákony. Jedná se například o zákony v oblasti zahraniční politiky, obrany nebo telekomunikací. V rámci druhé sféry můžou jednotlivé země přijímat zákony pouze pokud již nebyly přijaty Spolkem. Zde se bavíme zejména o oblastech práva, právního poradenství nebo pracovního práva. Až ve zbývajících oblastech můžou jednotlivé Spolkové země přijímat svoje vlastní zákony. Naopak je tomu v oblasti výkonné moci, kde je daleko více kompetencí přeneseno na Spolkové země. Přestože je SRN členem Evropské unie, tak v podnikatelské oblasti nelze mluvit o jednotném evropském právu. V každé členské zemi platí národní obchodní právo, které se od sebe liší. I když se v poslední letech se zvyšují tendence o jejich harmonizaci, tak by exportéři o německém právním prostředí měli mít alespoň základní informace. V rámci volného pohybu zboží spolu podnikatelé ze SRN a ČR obchodují podle Úmluvy OSN o smlouvách o mezinárodní koupi zboží, pokud platnost této Úmluvy ve svých smlouvách výslovně nevypoví. Obecně neexistují žádná omezení, kolik a jakého zboží lze do SRN dovést k obchodním účelům. Němečtí importéři nepotřebují žádná povolení či licence na dovoz zboží z ČR, avšak německé autority můžou zakázat dovoz zboží, které by ohrožovalo zdraví osob, zvířat a rostlin. Přestože v souladu s předpisy jednotného vnitřního trhu Evropského společenství a rozhodnutími Soudního dvora Evropského společenství není možné po českých exportérech požadovat jakékoliv certifikáty a osvědčení, která nejsou nutná při uvedení zboží na český trh, tak se můžou čeští exportéři setkat s požadavky svých obchodních partnerů na certifikaci německými úřady. Důvodem k tomu jsou velmi nároční němečtí zákazníci, kteří obecně nemají ke zboží z východní a střední Evropy velkou důvěru. A tak pokud firma takovou certifikaci získá, může tímto krokem snížit nedůvěru německých spotřebitelů vůči českému zboží. (Česká agentura na podporu obchodu, 2018; Export do SRN, 2017)

Německá legislativa v oblasti daní je podobná té české. Navíc mezi oběma zeměmi existuje mnoho obchodních dohod. Mezi nejdůležitější patří Dohoda o podpoře a vzájemné ochraně investic a Smlouva o zamezení dvojího zdanění. V důsledku značné harmonizace systému DPH v rámci EU, platí v SRN podobné právní předpisy jako v ČR. Podobně jako v ČR platí v Německu dvě sazby DPH, základní ve výši 19 % a snížená ve výši 7 %. Obdobné je také

rozdělení zdanitelných plnění do těchto sazeb. Jelikož je SRN členským státem EU, tak není dodání zboží do SRN považováno za vývoz zboží. To znamená, že není automaticky osvobozeno od DPH a je tak třeba rozlišit, zda je německý odběratel registrovaným plátcem DPH či nikoliv. Pokud ano, tak český vývozce vyfakturuje dodané zboží bez DPH. Povinnost daň odvést tak připadá německému dovozci. Pokud však odběratel není v Německu registrován jako plátec DPH, tak český vývozce vystaví fakturu včetně DPH a daň následně odvede finančnímu úřadu v ČR. Výjimkou je situace, kdy český vývozce dodává během jednoho kalendářního roku německým neplátcům zboží, jehož celková hodnota překročí 100 000 EUR. V takovém případě je český plátec povinen se zaregistrovat k DPH v Německu a toto zboží následně přiznat a řádně zaplatit. Společnosti Novoplast s.r.o. se případně dotýká také daň z příjmu právnických osob, která činí 15 %. Na rozdíl od ČR, zisky německých právnických osob navíc podléhají živnostenské dani a solidárnímu příplatku k dani z příjmu. Celkem tak jsou německé firmy zatíženy daní, která dosahuje téměř 30 %. Silniční daň je v SRN konstruována obdobně jako v ČR. (Česká agentura na podporu obchodu, 2018; Export do SRN, 2017)

V současné době je SRN stabilním státem se značným vlivem v evropské politice. Země se v důsledku právní jistoty těší u investorů velké oblibě. Politická situace je dlouhodobě vyrovnaná a nehrozí tak téměř žádná politická rizika.

5.2. Ekonomické prostředí

Základem německé hospodářské politiky je od roku 1949 model sociálního tržního hospodářství. Ten zaručuje subjektům svobodné podnikání a usiluje o sociální spravedlnost. Díky tomuto konceptu se SRN vydala na cestu vedoucí k úspěšnému rozvoji. Německo v současnosti aktivně ovlivňuje globalizaci a prosazuje trvale udržitelný ekonomický systém, jenž by vytvářel šance pro všechny. Německo bylo jednou z 12 zemí, které v roce 2002 přijali jako svou měnu euro a nevyhnula se tak finanční krizi, která v roce 2008 zasáhla celou eurozónu. Díky dvojité strategii zastavila další zadlužování a přijala opatření na podporu investic. Tyto kroky zapříčinily, že Německo poprvé od roku 1969 dosáhlo v roce 2014 přebytkového státního rozpočtu. Ten se jí daří dosahovat už čtvrtým rokem za sebou. V roce 2017 dosáhly příjmy do státního rozpočtu 330,4 miliard eur, výdaje ze státního rozpočtu pak 325,4 miliard eur. O přebytek státního rozpočtu v tomto roce se zasloužil především výběr daní generovaných robustní ekonomikou. (Bischoff, 2015; CIA, 2019; Facts about Germany, 2019)

Německá ekonomika je dle parity kupní síly pátou největší ekonomikou světa a v Evropě dokonce největší. Za svoji globální konkurenceschopnost vděčí SRN především vysoké inovativnosti a silné proexportní orientaci. V oblastech s vysokým obratem, jako je automobilový průmysl, strojírenství nebo chemický průmysl, tvoří právě export více než polovinu obrátu. V roce 2017 vyvezly více zboží pouze Čína a USA. Německo také investuje velké částky do výzkumu a vývoje, ročně přibližně 80 miliard eur. Díky tomuto trendu se mnoho podniků vydalo na cestu k průmyslu 4.0, který představuje rychlý rozvoj digitalizace výroby a logistiky. Příznivý ekonomický vývoj se také pozitivně odrazil na trhu práce. Německo patří v rámci EU k zemím s nejnižší mírou nezaměstnanosti. Typickými faktory německé ekonomiky, které se zapřičiňují o její úspěch jsou dostupnost odborných pracovníků, dobrá infrastruktura a právní jistoty. Přestože Německo těží z vysoce kvalifikované pracovní síly, tak stejně jako další západní země čelí negativním demografickým trendům. Nízká porodnost a příliv imigrantů vytvářejí tlak na sociální systém a nezbytné strukturální reformy. (Bischoff, 2015; CIA, 2019; Facts about Germany, 2019)

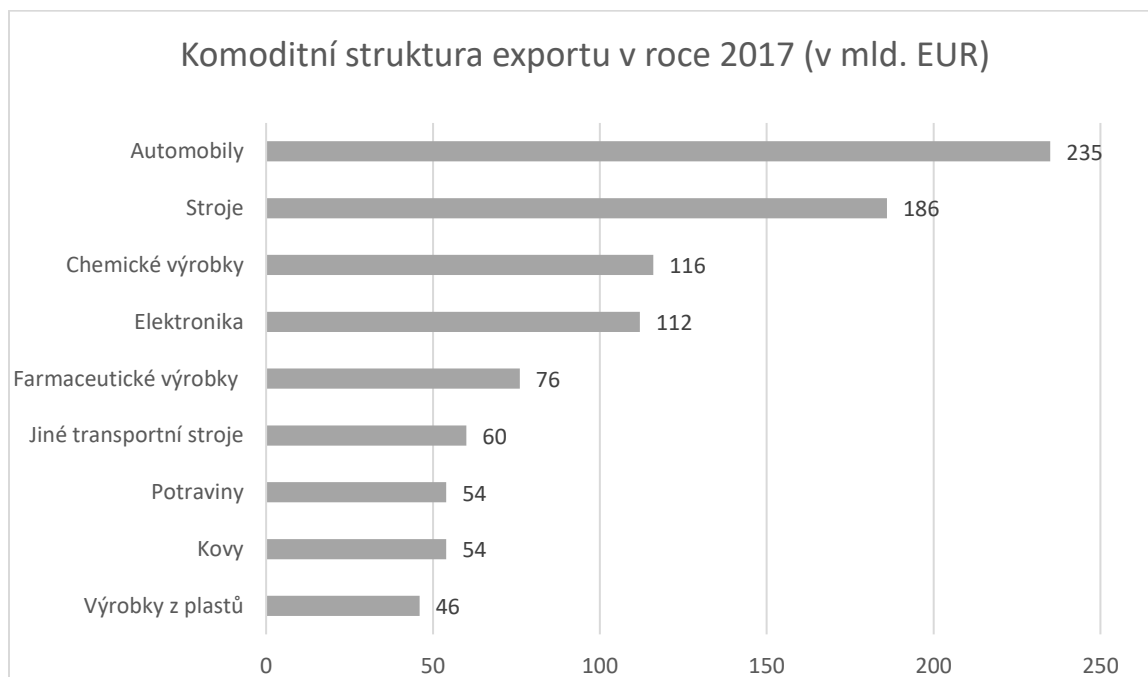
Spolková republika Německo je exportně zaměřenou ekonomikou se silnými mezinárodními vztahy a vysoce rozvinutým vývozním sektorem. V žebříčku sestavovaném Světovou obchodní organizací se SRN každoročně objevuje, společně s USA a Čínou, mezi největšími exportéry světa. V roce 2017 dosáhla německá bilance zahraničního obchodu nového rekordu. Přebytek činil 248 miliard eur. Export se vyšplhal na 1 279 miliard eur, hodnota dovozu pak činila 1 031 miliard eur.

Tabulka 5: Vývoj bilance zahraničního obchodu (v mld. EUR)

	Export	Import	Bilance zahraničního obchodu
2017	1 279	1 031	248
2016	1 204	958	246
2015	1 194	949	244
2014	1 124	910	213
2013	1 088	890	198

Zdroj: vlastní zpracování (dle Spolkového statistického úřadu, 2019)

Jak již bylo zmíněno, německá ekonomika nejvíce profituje z globalizace. Podle žebříčku sestaveného agenturou McKinsey je Německo zemí, která se nejvíce zapojuje do celosvětové sítě. Jen pro představu, každé druhé euro vydělané v Německu pochází ze zahraničního obchodu. Každé čtvrté pracovní místo závisí na exportu, v průmyslu dokonce každé druhé. Nejvíce vyváženými artikly jsou automobily a automobilové součástky. Následují stroje, chemické výrobky a elektronika. Právě tyto čtyři komodity tvoří téměř polovinu celkového německého vývozu.



Obrázek 16: Komoditní struktura německého exportu v roce 2017
Zdroj: vlastní zpracování (dle Spolkového statistického úřadu, 2019)

V roce 2017 činil podíl zahraničního obchodu na HDP Německa 71 %. Nejdůležitější cílovým trhem německého exportu jsou partnerské země EU, do kterých proudí cca 58 % německého exportu. Podle zemí je pak největším odbytištěm pro německý export USA. Následuje Francie, Čína, Velká Británie a Nizozemsko. Co se importu týče, tak SRN nejvíce dováží z Číny, Nizozemska, Francie, USA a Itálie. (Bischoff, 2015; Spolkový statistický úřad, 2019)

Tabulka 6: Největší obchodní partneři SRN v roce 2017 (v tis. EUR)

Export		Import	
Země	Hodnota	Země	Hodnota
USA	111 805 190	Čína	101 836 613
Francie	105 687 427	Nizozemsko	90 596 966
Čína	86 141 171	Francie	64 328 685
Velká Británie	85 440 138	USA	61 902 170
Nizozemsko	84 661 492	Itálie	55 341 693

Zdroj: vlastní zpracování (dle Spolkového statistického úřadu, 2019)

Mezi Spolkovou republikou Německo a Českou republikou existují pevné obchodní vazby, které jsou postaveny na řadě dvoustranných a multilaterálních smluv a dohod. Německo jsou pro ČR nejdůležitějším obchodním partnerem. Zaujímá první místo jak v exportu, tak v importu. Na druhou stranu, ČR je pro Německo 12. největším odbytištěm a 7. největší zemí, co se dovozů do Německa týče. Následující Tabulka 7 detailně zobrazuje zahraniční obchod mezi oběma zeměmi. (Česká agentura na podporu obchodu, 2018)

Tabulka 7: Zahraniční obchod mezi SRN a ČR (v tis. EUR)

	2017	2016	2015	2014	2013
Export	41 704 034	38 281 339	36 479 917	33 469 139	31 053 689
Import	45 744 517	42 403 909	39 193 412	36 796 213	33 010 308
Obrat	87 448 551	80 685 248	75 67 329	70 229 352	64 063 997
Saldo	-4 040 483	-4 122 570	-2 713 495	-3 291 074	-1 956 619

Zdroj: vlastní zpracování (dle České agentury na podporu obchodu, 2018; Spolkového statistického úřadu, 2019)

Z tabulky je patrné, že Spolková republika Německo má s Českou republikou za posledních 5 let vzrůstající zápornou obchodní bilanci. Pro společnost Novoplast Liberec s.r.o. je také příležitostí to, že obchod s plasty a výrobky z nich jich pravidelně mezi 5 nejvíce obchodovanými komoditami mezi oběma státy. Navíc jejich export do SRN se mezi lety 2016 a 2017 zvýšil o 19 %.

Spolková republika Německo je evropským ekonomickým lídrem. Má také největší podíl na tvorbě HDP Evropské Unie. V roce 2017 tento podíl tvořil 21,3 % z celkových 15 300 miliard eur. Následovala Velká Británie s 15,2 % a Francie s 14,9 %. Podle Spolkového statistického úřadu byl hrubý domácí produkt v roce 2018 o 1,5 % vyšší než v roce předcházejícím. Absolutní hodnota HDP v roce 2018 činila 3 388 miliard eur. Německá ekonomika tak rostla už devět po sobě jdoucích let, přestože ekonomický růst zpomalil. V předcházejících dvou letech rostl hrubý domácí produkt meziročně vždy o 2,2 %. Dlouhodobá analýza ukázala, že hospodářský růst v roce 2018 překročil průměrný hospodářský růst za posledních deset let o 1,2 %. V následující Tabulce 8 je porovnán meziroční růst HDP Spolkové republiky Německo, České republiky a EU. (Spolkový statistický úřad, 2019)

Tabulka 8: Meziroční růst HDP (v %)

	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
SRN	1,5	2,2	2,2	1,7	2,2	0,5	0,5	3,7	4,1	-5,6	1,1
ČR	/	4,4	2,5	5,3	2,7	-0,5	-0,8	1,8	2,3	-4,8	2,7
EU	/	2,4	2,0	2,3	1,8	0,3	-0,4	1,8	2,1	-4,3	0,5

Zdroj: vlastní zpracování (dle Eurostatu, 2019; Spolkového statistického úřadu, 2019)

Z tabulky je vidět podobný a provázaný vývojový trend hrubého domácího produktu mezi SRN, ČR a EU. V roce 2009 ovlivnila vývoj (pokles) HDP globální ekonomická krize, v letech 2012 a 2013 to pak byly negativní očekávání spotřebitelů a investorů. Došlo ke snížení spotřebních a investičních výdajů. Z tabulky je taky patrné, že česká ekonomika dosahovala v posledních 4 letech většího meziročního růstu než německá.

Následující Tabulka 9 zachycuje vývoj inflace pomocí indexu spotřebitelských cen Spolkové republiky Německo, České republiky a EU.

Tabulka 9: Meziroční růst inflace (v %)

	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
SRN	1,9	1,7	0,4	0,1	0,8	1,6	2,1	2,5	1,1	0,2	2,8
ČR	2,0	2,4	0,6	0,3	0,4	1,4	3,5	2,2	1,2	0,6	6,3
EU	1,9	1,7	0,3	0,0	0,5	1,5	2,6	3,1	2,1	1,0	3,7

Zdroj: vlastní zpracování (dle Eurostatu, 2019)

Z tabulky je opět patrná provázanost růst cen mezi SRN, ČR a EU. Nejvyšší meziroční růst cen byl zaznamenán v roce 2008. Prvotní příčinnou byla světová finanční krize, následně pak taky vysoká cena ropy v první polovině roku 2008.

V listopadu 2018 bylo ve Spolkové republice Německo podle průzkumu 1,41 milionu nezaměstnaných. V porovnání s předchozím měsícem nedošlo ke změně. SRN se může pyšnit nejnižší nezaměstnaností mladých lidí v Evropě. Průzkum ukázal, že v roce 2014 bylo v Německu nezaměstnaných pouze přibližně 330 000 lidí mezi 15–24 lety. Toto tvrzení podpořil také Spolkový statistický úřad, který v roce 2015 prohlásil, že nezaměstnanost mladých lidí činila 7,7 %. Tabulka 10 ukazuje vývoj nezaměstnanosti za posledních deset let ve Spolkové republice Německo a České republice.

Tabulka 10: Meziroční vývoj nezaměstnanosti (v %)

	11/2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
SRN	3,2	3,8	4,1	4,6	5,0	5,2	5,4	5,8	7,0	7,6	7,4
ČR	1,9	2,9	4,0	5,1	6,1	7,0	7,0	6,7	7,3	6,7	4,4
EU	6,7	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/

Zdroj: vlastní zpracování (dle Eurostatu, 2019)

Česká republika dosahuje již druhým rokem nejnižší nezaměstnanosti v Evropské unii. V listopadu 2018 činila nezaměstnanost v ČR 1,9 %, v Německu 3,2 %. Za pozornost stojí také nezaměstnanost v EU k listopadu 2018. V tomto měsíci dosáhla 6,7 %, nejnižší úroveň od ledna 2000, kdy se se statistikou začalo.

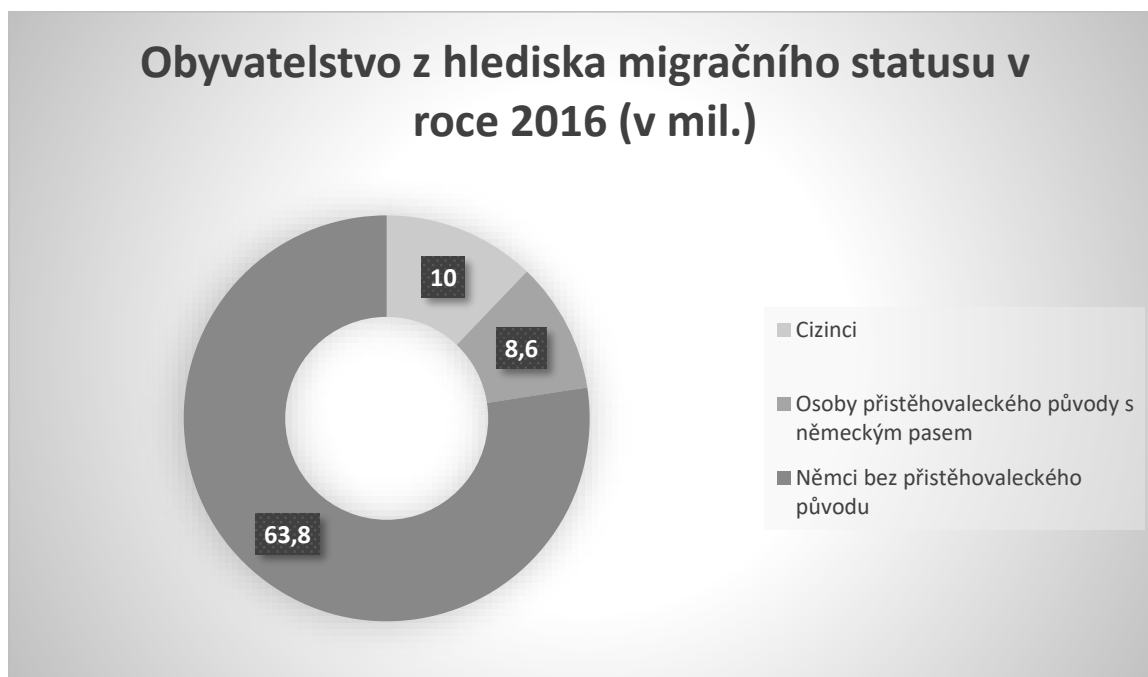
Existuje také celá řada alternativních ukazatelů ekonomické vyspělosti. Jedním z nich je index konkurenceschopnosti, který od roku 1979 zpracovává Světové ekonomické fórum. Index porovnává makroekonomickou konkurenceschopnost států podle kritérií, které jsou rozděleny do 12 tematických pilířů. Německo se už druhým rokem drží na 5. příčce s celkovým skóre 5,7. Na první příčce se umístilo Švýcarsko se skóre 5,9. Maximální možné skóre je 7. Další možností, jak zhodnotit politickou stabilitu a úroveň ekonomické stability v období politických změn je pomocí ratingů. Největší ratingové agentury poskytující informace o schopnostech států splácet své závazky jsou Moody's, S&P a Fitch. Německo pro rok 2018 obdrželo od všech tří agentur nejvyšší možný rating Aaa (Moody's), respektive AAA (S&P a Fitch). (ČNB, 2018; World Economic Forum, 2017)

Spolková republika Německo se taky zasazuje o otevřené trhy a férový a svobodný obchod postavený na jasných a spolehlivých pravidlech. K tomu využívá tzv. tří pilířů podpory vnějších ekonomických vztahů – 227 německých zahraničních zastoupení, 130 zahraničních hospodářských komor, delegací a zastoupení v 90 zemích světa a společnosti pro zahraniční hospodářské vztahy a marketing Německa. Tyto organizace se snaží cíleně podporovat střední podniky při vstupu na zahraniční trhy a pracují na zlepšování rámcových podmínek. Německo se také podílí na utváření podoby globalizace tvorbou pravidel mezinárodního obchodu a regulací finančních trhů. Zaměřuje se převážně na bilaterální dohody o volném obchodu Evropské unie, nejaktuálněji na rozsáhlé dohody s USA a Japonskem. Německo se velkou měrou podílelo na uzavření Komplexní hospodářské a obchodní dohody (CETA) mezi zeměmi EU a Kanadou nebo na dohodě o volném obchodu s Jižní Koreou. V roce 2015 uzavřela EU první dohodu o volném obchodu s rozvojovou zemí, Vietnamem. (Bischoff, 2015)

5.3. Sociálně-demografické prostředí

Spolková republika Německo se řadí mezi země s nejvyšším životním standardem na světě. V roce 2016 obsadila 4. příčku z celkových 188 zemí. S 82,6 miliony obyvatel je SRN nejlidnatější zemí EU a jednou z nejhustěji osídlených. Přibližně 77 % obyvatel žije ve středně či hustě osídlených oblastech. Více než 30 % obyvatel žije ve městech s více než 100 000 obyvatel, kterých je v Německu 80. Německo je moderní zemí otevřenou světu a také jednou z nejdůležitějších přistěhovaleckých destinací. Tomu napomáhá fakt, že Německo je jednou ze zemí s nejliberálnějšími pravidly pro imigraci. V SRN v dnešní době žije přes 18,6 milionů lidí, kteří mají přistěhovalecký původ. Podle studie provedené OECD v roce 2017 je Německo mezi přistěhovalci po USA druhou nejoblíbenější zemí. Žádná jiná z 35 členských zemí OECD nezažila tak prudký nárůst migrantů jako Německo. V roce 2015 přišlo do Německa rekordních 2 miliony cizinců hledajících azyl. Mnoho z nich přišlo z války postižených regionů, Sýrie a Iráku. V roce 2016 přišlo do země 1,7 milionu migrantů a od tohoto roku počet každoročně klesá. V roce 2016 žilo v Německu přibližně 10 milionů osob se zahraničním pasem. 18,6 milionů osob mělo zahraniční původ. Jednalo se zejména o přistěhovalce, cizince narozené v Německu a osoby u jejichž alespoň jeden z rodičů byl přistěhovalec nebo cizinec. Tato početná skupina čítá přes 22 % celkové populace. Přistěhovalci hrají významnou roli ve společenské a hospodářském rozvoji země. Nedostatek kvalifikovaných pracovníků přivedl do země velké množství kvalifikovaných

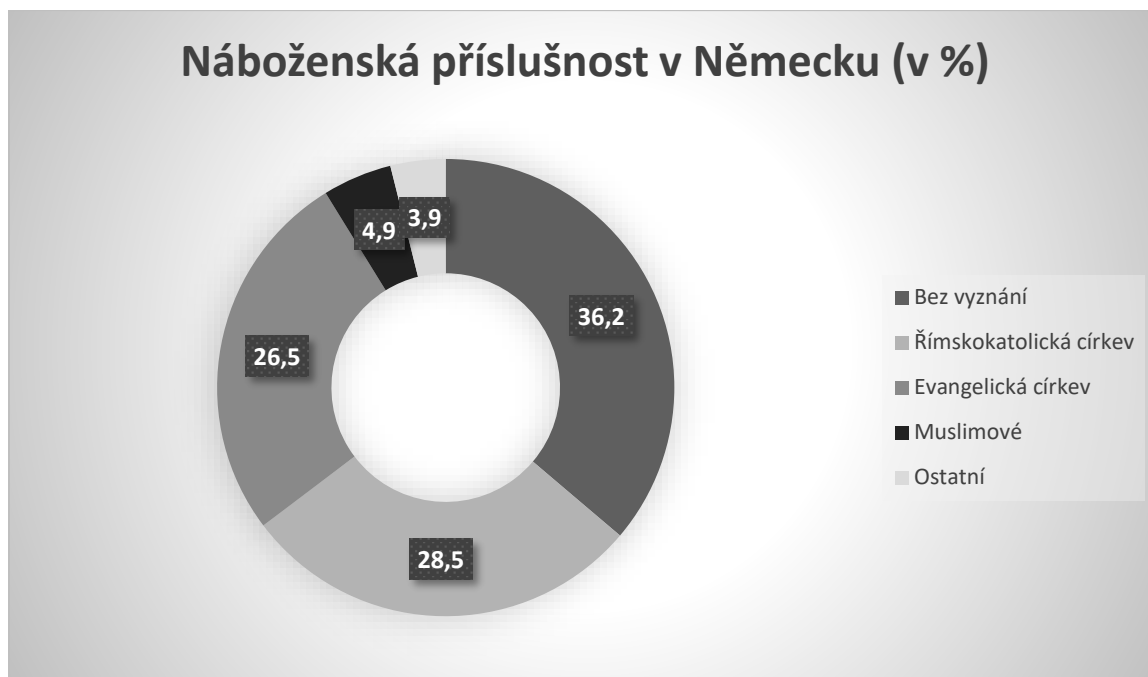
imigrantů. Spolková vláda má mimo jiné v úmyslu umožnit další imigraci, která by měla tento negativní stav ještě více zmírnit. (Bischoff, 2015; Facts about Germany, 2019)



Obrázek 17: Obyvatelstvo z hlediska migračního statusu v roce 2016 (v mil.)

Zdroj: vlastní zpracování (dle Facts about Germany, 2019)

Volnost vyznání je pevně zakořeněna v německé ústavě. Náboženská situace je v Německu stále více spojena s pluralitou a rostoucí sekularizací. 55 % obyvatel se hlásí k jednomu ze dvou velkých křesťanských vyznání. Avšak počet věřících v křesťanských církvích rok od roku klesá. To je zapříčiněno zejména stárnutím členské základny a množstvím lidí, kteří z církve vystupují. Islám získává v náboženském životě díky přistěhovalectví stále větší význam. V Německu je přibližně 4–5 milionů muslimů z 50 různých zemí. Židovství, které bylo po holokaustu zcela zničeno, oživilo po konci konfliktu přistěhovalci z někdejšího Sovětského svazu. (Bischoff, 2015; Facts about Germany, 2019)



Obrázek 18: Náboženská příslušnost v Německu (v %)

Zdroj: vlastní zpracování (dle Facts about Germany, 2019)

Německo se považuje za sociální stát, jehož primárním úkolem je ochrana všech jeho občanů. Německá společnost je utvářena velkým množstvím životních stylů a etno-kulturních identit. Přistěhovalci zemi obohacují novými perspektivami a zkušenostmi. Německá veřejnost je otevřená nejen novým způsobům života, ale také odlišným sexuálními orientacím. Spolková republika Německo dosahuje velkých pokroků v oblasti zrovnoprávnění žen a mužů. Tradiční rozdělení činností na typicky mužské a ženské je už dávno minulostí. A lidé s různým postižením mají daleko více příležitostí se zapojit do běžného života. Přibližně 31 milionů Němců se ve svém volném čase angažuje v dobrovolnické činnosti a přebírá odpovědnost za společnost. Často se věnují dobrovolnické činnosti dlouhodobě. Jedna třetina dobrovolníků je aktivní přibližně 10 let a 60 % dobrovolníků tráví dobrovolnickou činností 2 hodiny týdně. (Bischoff, 2015; Facts about Germany, 2019)

Patrně žádný jiný faktor neovlivní budoucí vývoj Německa tak jako demografické změny. Německo se, podobně jako většina západních zemí, potýká s nízkou porodností a stoupající průměrnou délkou života. Spolkový statistický úřad odhaduje, že se do roku 2060 může v závislosti na imigraci snížit počet obyvatel Německa o 14 milionů. Současně, stárnoucí populace se stane velkou výzvou pro sociální systém. Sociálně-ekonomické změny posledních let s sebou přinesly nová sociální rizika a zapříčinily silnější diverzifikaci společnosti z hlediska životních podmínek. Ačkoliv byla nezaměstnanost v roce 2017 na

stejně úrovni jako v roce 1991, tak se každý pátý obyvatel Německa nacházel na hranici chudoby. Mezi nejpostiženější skupiny patřili mladí lidé a rodiče samoživitelé. Navíc, stále přetrvávají sociální rozdíly mezi východem a západem země. (Bischoff, 2015; Facts about Germany, 2019; Spolkový statistický úřad, 2019)

5.4. Technologické prostředí

Spolková republika Německo je 4. největší ekonomikou světa, vysoce inovativní zemí s velkým zaměřením na export. Hnacím motorem německého hospodářství je považována inovativnost ekonomiky. Podle OECD je Německo dokonce nejinnovativnější ekonomikou světa, která za sebou nechala například USA nebo Švýcarsko. Kritériem byla schopnost zemí přijmout nové postupy, metody a produkty, které zvýší jejich konkurenceschopnost v probíhající 4. průmyslové revoluci, která představuje rozvoj digitalizace výroby a logistiky. Za tímto úspěchem stojí jak high-tech strategie Spolkové vlády, tak schopnost firem a vlády investovat nemalé peníze do výzkumu a vývoje jehož intenzita od roku 2007 neustále narůstá. V roce 2016 se v SRN do výzkumu a vývoje investovalo 92 miliard euro, což představuje 2,93 % německého HDP. Jen pro představu, mezi lety 2005 a 2016 vzrostly tyto výdaje o 90 %. To vedlo k tomu, že se Německo umístilo na 5. příčce mezi srovnatelně vyspělými zeměmi OECD. Předskočilo USA, Francii a Velkou Británii. Z hlavních konkurentů investovali do výzkumu a vývoje více finančních prostředků pouze Jižní Korea a Japonsko. Studie odhadují, že účelové využití chytrých robotů by mohlo do roku 2030 zvýšit německé HDP o 160 miliard euro. Německo je také evropským lídrem na poli vynálezů. V roce 2016 bylo u Evropského patentového úřadu v Mnichově podáno 32 000 žádostí o patentovou ochranu. V témže roce bylo u německého patentového a známkového úřadu ohlášeno rekordních 67 898 vynálezů. Celkově bylo v platnosti v roce 2016 129 511 německých patentů. Připočteme-li patenty udělené Evropským patentovým úřadem, tak bylo v Německu platných 615 404 patentů. (Bischoff, 2015; Facts about Germany, 2019; World Economic Forum, 2018)

Německá ekonomika se nachází v centru 4. průmyslové revoluce. Internetem hnaný digitální transformační systém umožňuje reálnému a virtuálnímu světu srůstat v jedno – internet věcí. Digitalizace znamená pro průmysl a služby historický průlom. Pod pojmem průmysl 4.0 si můžeme představit řešení, procesy a technologie ve výrobních procesech, které využívají IT a vysokou úroveň propojení systémů. Velký počet německých firem přijalo a prosazuje průmysl 4.0, tedy zintenzivnilo digitalizaci výroby a logistiky. V nejbližší době je očekáván

mezinárodní souboj o technologické prvenství ve výrobě. Vědoma si této výzvy, Spolková vláda aktivně podporuje a řídí digitální revoluci skrze ji vytvořenou agendu, která identifikuje 7 oblastí, ve kterých je třeba jednat, aby si Německo ve střednědobé perspektivě zajistilo pozici nejvýznamnějšího poskytovatele řešení v průmyslu 4.0 a stalo se světovou jedničkou na poli digitálního rozvoje. Jedním z hlavních výzev v rámci digitalizace je budování digitální infrastruktury. A cíl? Úplné pokrytí vysokorychlostním internetem. Každý region, každý obvod a ideálně každá budova by měly být pokryty optickými kabely do konce roku 2025. To vyžaduje, aby stát a poskytovatelé telekomunikačních služeb táhly za jeden provaz. Spolková vláda se na tento účel zavázala v nadcházejícím období vyčlenit 12 miliard euro. V současné době má přístup k internetu zhruba 75 milionů obyvatel (90 % německé populace). (Bischoff, 2015; CIA, 2019; European Commission, 2019)

Spolková republika Německo je považována za akademické centrum. Reformy minulých let přinesly kýžený efekt, výzkum získal daleko větší mezinárodní význam než kdykoliv předtím. Německo je jednou z nejlepších zemí na světě v oblasti výzkumu a akademického vzdělávání. To symbolizuje více než 80 získaných Nobelových cen. Pouze 2 národy získaly více ocenění. V globalizovaném světě, kde jsou znalosti považovány za nejdůležitější zdroj, zaujímá Německo, díky své tradici výzkumu a vývoje, velmi dobrou pozici. Toto vědecké zázemí je postaveno na třech pilířích: hustou sítí čítající zhruba 400 vysokých škol, 4 mezinárodně věhlasnými neuniverzitními instituty a silným průmyslovým výzkumem. Díky těmto aspektům je Německo v rámci EU považováno za lídra v oblasti inovací. Německo se řadí do skupiny pouze pár zemí, které investují do výzkumu a vývoje necelá 3 % HDP. Výhledově by podíl HDP na výzkumu a vývoji měl do roku 2025 dosáhnout 3,5 %. (Bischoff, 2015; Facts about Germany, 2019)

5.5. Shrnutí externí analýzy

Ke shrnutí a ohodnocení analyzovaných externích faktorů je využita technika ETOP, jejímž cílem identifikovat relevantní trendy a odhadnout jejich potenciální dopad na budoucí fungování podniku.

Tabulka 11: Shrnutí výsledků PEST analýzy technikou ETOP

Prostředí	Vliv	Faktor	Komentář
Politické	0	Mezinárodní organizace	Člen mnoha mezinárodních organizací
	+	Regionální spolupráce	Euroregion Nisa rozvíjí vzájemnou spolupráci a zlepšuje životní podmínky obyvatel regionu
	+	Daňový systém	Díky harmonizaci daňového systému EU podobnost s tím českým
	-	Nejednotné právní normy	Zákonodárné rozdíly mezi jednotlivými spolkovými zeměmi
Ekonomické	-	Měna	Rozdílná měna spojená s měnovým rizikem
	+	Mezinárodní obchod	Snaha o maximální liberalizaci; nejvíce zapojující se země do světové obchodní sítě
	+	Jednotný vnitřní trh	Vysoký stupeň ekonomické integrace
	-	Konkurence	Značně konkurující polské firmy
	+	Bilance zahraničního obchodu s ČR	Vzrůstající záporná bilance – daleko více dovozů z ČR
	+	Obchodované komodity s ČR	Výrobky z plastu mezi 5 nejvíce obchodovanými komoditami mezi SRN a ČR
	+	Rating	Nejvyšší možné ohodnocení zaručující politickou a ekonomickou stabilitu
Sociálně-demografické	-	Jazyk	Jazyková bariéra s možným vlivem na obchodní spolupráci
	-	Patriotismus	Upřednostňování německých produktů / obchodních partnerů
	0	Vysoký životní standard	4. příčka ze 188 zemí světa
	0	Urbanizace	77 % obyvatelstva žije ve městech
	0	Liberální země	18,6 milionu obyvatel zahraničního původu
	0	Náboženství	Daleko více věřících v porovnání s ČR
Technologické	+	Dopravní infrastruktura	Nejlepší infrastruktura na světě
	+	Hraniční přechody	Dostatečný počet hraničních přechodů v pohraničí
	+	Inovativní prostředí	Nejinovativnější země světa
	+	Výzkum a vývoj (VaV)	3 % HDP investovány do VaV, evropský lídr na poli vynálezů

Pozn.: + příležitost; - hrozba; 0 neutrální vliv

Zdroj: vlastní zpracování

Po vyhodnocení vyplývají z Tabulky 11 následující faktory, které pro firmu představují příležitosti: regionální spolupráce, daňový systém, mezinárodní obchod, jednotný vnitřní trh, bilance zahraničního obchodu s ČR, obchodované komodity s ČR, rating, dopravní infrastruktura a hraniční přechody. Naopak následují faktory skýtají pro společnost Novoplast Liberec s.r.o. možnou hrozbu: nejednotné právní normy, měna, konkurence, jazyk a patriotismus. Mezinárodní organizace, vysoký životní standard, urbanizace, liberální země a náboženství jsou faktory, které na podnik mají neutrální vliv. Zvláštní pozornost si zaslouží faktory inovativní prostředí a výzkum a vývoj, které jsou pro podnik jak příležitostí, tak i hrozbou. Příležitost představují v logistice a výrobě. Hrozbu naopak skýtají v potřebě podniku udržet krok s nestále se vyvíjejícími technologiemi a procesy a ve finanční náročnosti. Společnost Novoplast Liberec s.r.o. by se měla snažit využít nabízených příležitostí, a naopak se pokusit eliminovat zmíněné hrozby.

6. SWOT analýza

K sumarizaci dílčích závěrů předešlých dvou analýz (SAP a ETOP) poslouží souhrnná SWOT analýza. Podnik díky ní identifikuje klíčové faktory, které představují silné a slabé stránky podniku a příležitosti a hrozby okolí. Výstupy ze SWOT analýzy pomůžou vedení společnosti Novoplast Liberec s.r.o. s rozhodnutím, zda na německý trh vstoupit, popřípadě jakou formu vstupu zvolit.

Tabulka 12: SWOT analýza podniku Novoplast Liberec s.r.o.

Silné stránky	Slabé stránky
S1 – kvalita výrobků S2 – inovační schopnost S3 – finanční stabilita S4 – image podniku S5 – poloha podniku	W1 – marketingové oddělení W2 – webové stránky W3 – jazyková vybavenost
Příležitosti	Hrozby
O1 – regionální spolupráce O2 – jednotný vnitřní trh O3 – obchodované komodity s ČR O4 – rating O5 – dopravní infrastruktura	T1 – nejednotné právní normy T2 – měna T3 – konkurence T4 – jazyk T5 – patriotismus

Zdroj: vlastní zpracování

V Tabulce 12 byly identifikovány klíčové vnitřní a vnější faktory, které mají vliv na podnik a jeho záměr vstoupit na německý trh. Společnost Novoplast Liberec s.r.o. by měla využít a podporovat následující silné stránky: kvalitu výrobků, inovační schopnost, finanční stabilitu, image podniku a polohu podniku. Je to právě kvalita výrobků, konkrétně certifikace, která je ve Spolkové republice Německo dle „Desatera pro obchodování s Německem“ publikovaného CzechTrade (2019) považována a která může podniku pomoci získat konkurenční výhodu. Podnik by se měl naopak snažit omezit nebo odstranit tyto identifikované slabé stránky. Měl by založit samostatné marketingové oddělení, aby veškeré marketingové aktivity neleželi na bedrech jednatele. Měl by také zvážit přeložení webových stránek do angličtiny a němčiny a snažit se zlepšit jazykovou vybavenost personálu, zejména němčinu. Právě kvalitní a moderně zpracovaný web a nutnost znalosti němčiny při komunikaci s malými a středními firmami jsou mezi „Desaterem pro obchodování

s Německem“, které publikoval CzechTrade (2019). Novoplast Liberec s.r.o. by se měl snažit využít následujících identifikovaných příležitostí: zavedené a fungující regionální spolupráce, jednotného vnitřního trhu, dobré dopravní infrastruktury, nejlepšího ratingu německé ekonomiky zaručující ekonomickou a politickou stabilitu a toho, že výrobky z plastu jsou mezi 5 nejvíce obchodovanými komoditami mezi SRN a ČR. Podnik by se měl naopak zaměřit na identifikované hrozby a snažit se jim předcházet nebo je eliminovat. Mezi identifikované hrozby patří nejednotné právní normy mezi jednotlivými spolkovými zeměmi, jiná měna, konkurence ze strany polských výrobců, odlišný jazyk a poměrně velký patriotismus ze strany německých odběratelů/zákazníků.

7. Výběr vhodné formy vstupu na německý trh

Hlavními důvody podniku pro rozšíření svých podnikatelských aktivit na zahraniční trh jsou zvýšení zisku, zlepšení konkurenční pozice na domácím trhu a diverzifikace. Společnost je po zapojení do mezinárodního obchodu také méně závislá na domácí poptávce. Hlavním důvodem společnosti Novoplast Liberec s.r.o. pro zvolení německého trhu je jeho atraktivita a geografická blízkost. Nedávná světová ekonomická krize dokázala, že může postihnout i stabilní podnik, který do té chvíle nečelil žádným problémům s odbytem. Záměr podniku vstoupit na německý trh je umocněn také zvyšující se ekonomickou integrací a minimálními překážkami v mezinárodním obchodu.

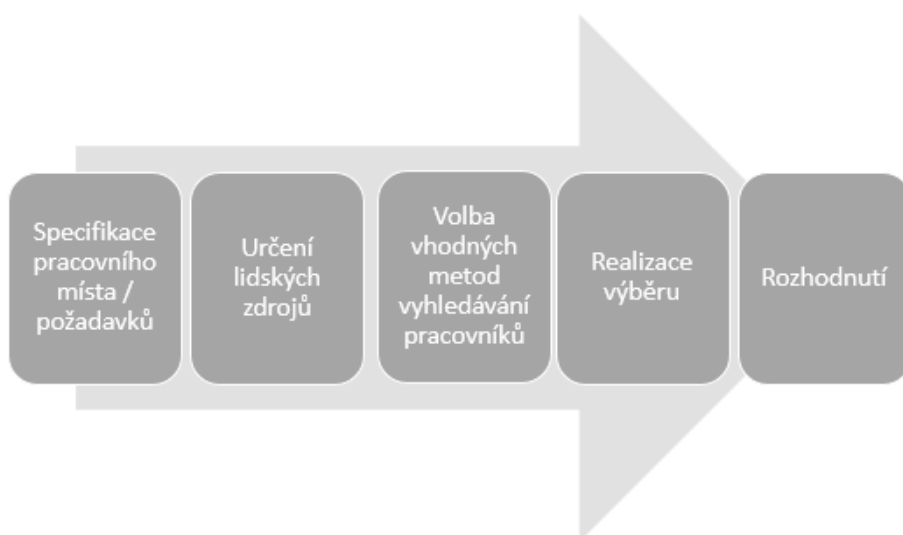
Na základě výsledků výše vypracované situační analýzy a vzhledem k velikosti a struktuře podniku, je třeba vybrat takovou formu vstupu na německý trh, která bude pro firmu finančně a organizačně přijatelná a proveditelná. Jako nejvhodnější se jeví vývozní operace, konkrétně obchodní zastoupení, kde zvolený místní obchodní zástupce obchoduje jménem podniku, na jeho účet a na jeho riziko. Důvodem pro zvolení této formy vstupu je, že obchodní zástupce zná místní trh a má již vybudované distribuční kanály, takže své klienty dokáže poměrně rychle napojit na vhodné subjekty a umí se dostat k aktuálním výběrovým řízením nebo veřejným zakázkám. Podnik by zároveň dle Leonidou (2014) touto formou vstupu nejsnadněji překonal nejvýznamnější bariéry, se kterými se malé a střední podniky při internacionalizaci potýkají: neschopnost identifikovat zahraniční obchodní příležitosti a vysoké náklady internacionalizace. To je důležité zejména z toho důvodu, že Novoplast Liberec s.r.o. v roce 2018 předčasně splatil všechny svoje zbývající závazky a nerad by se v nejbližší době znovu zadlužoval. Obchodního zástupce, jako formu vstupu na německý trh, doporučuje také agentura CzechTrade (2019), která tvrdí, že Němci jsou skvělými obchodníky a zároveň se jedná finančně méně náročnou a podstatně rychlejší cestu, jak se dostat na německý trh.

Dle Malé (2017) jsou s obchodním zastoupením v Německu spojena určitá specifika. Německá legislativa ukládá obchodním zástupcům povinnost pracovat vždy minimálně pro dvě firmy. Většinou si tak skládají své portfolio takovým způsobem, aby jednotlivé výrobky byly vzájemnými komplementy a mohli je tak uplatnit u stejné cílové skupiny zákazníků. Němečtí obchodní zástupci také požadují určitou formu exkluzivity, a to buď zákaznickou nebo v naprosté většině případů regionální. Pracují zejména na bázi provize a někteří požadují také měsíční paušál. Při uzavírání smluv je nastavení podmínek velmi individuální

a záleží na osobní domluvě, zkušenostech kandidáta a jeho kontaktech. Pravdou je, že pokud obchodní zástupce pracuje pouze na fázi provize, tak bývá občas složité od něj získat pravidelné reporty činnosti a odvedené práce. Vhodné je tak dohodnout se na nižším měsíčním paušálu a motivační výši provize. V následující části kapitoly je popsán proces výběru obchodního zástupce podle Bělohávků, na který navazuje konkrétní návrh postupu výběru obchodního zástupce pro společnost Novoplast Liberec s.r.o.

7.1. Proces výběru obchodního zástupce

Výběr obchodního zástupce je závažnou záležitostí, neboť jde o pozici, v níž má člověk klíčový vliv na výsledky organizace. Podnik by tudíž měl tomuto procesu věnovat značnou porci času a úsilí. Podle Bělohávků, Šuleře a Košťana (2006) je vhodné dodržovat následující postup bez ohledu na to, zda výběr pracovníků provádí podnik sám nebo jím pověří specializovanou společnost.



Obrázek 19: Proces výběru pracovníků

Zdroj: vlastní zpracování (dle Bělohávků, Šuleř a Košťan, 2006)

1. Specifikace

Prvním krokem v procesu výběru je určení specifikace pracovního místa nebo také specifikace požadavků, které od pracovníka očekáváme. Patří sem například vzdělání, praxe, osobní vlastnosti, kterým přikládáme důležitost a další. Podle Armstronga a Taylora (2015) se může specifikace požadavků na pracovníka skládat z odborných schopností, požadavků na chování/hodnoty/postoje odpovídající kultuře podniku, odborné přípravy, dosavadní praxe, zvláštních požadavků typických pro konkrétní společnost atd.

2. Určení lidských zdrojů

Podnik musí zvážit, zda chce pro danou pozici najít vhodného uchazeče ze svých řad nebo se porozhlédnout v okolí podniku. Organizace také musí důkladně zvážit všechna pro a proti jednotlivých alternativ.

3. Volba vhodných metod vyhledávání pracovníků

Metody vyhledávání pracovníků by měl podnik volit podle toho, zda chce danou pozici obsadit pracovníkem z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Dále podle požadavků na pracovníka, podle situace na trhu práce, ale i podle času a nákladů, které je podnik schopen a ochoten na výběr vynaložit. Mezi nejčastěji používané metody vyhledávání pracovníků podle Koubka (2007) patří samostatné přihlašování uchazečů, doporučení současného pracovníka, přímé oslovení vybraného jedince, vývěsky, inzerce ve sdělovacích prostředcích, spolupráce se vzdělávacími institucemi, spolupráce s odbory, spolupráce se sdružením odborníků, spolupráce s úřady práce, využívání služeb komerčních zprostředkovatelen nebo používání internetu.

4. Realizace výběru

Výběr pracovníka navazuje na předešlé kroky. Úkolem je určit, který z uchazečů je nejvhodnějším kandidátem na obsazení pracovní pozice jak po stránce odborné a pracovní, tak i po stránce osobnostní a sociální. V potaz by měly být brány také flexibilita a rozvojový potenciál. Jak uvádějí Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005), výběr je oboustranný proces, při kterém si podnik vybírá svého budoucího pracovníka a uchazeč si vybírá svého budoucího zaměstnavatele. Samotnému výběru pracovníka by měl předcházet výběr vhodných kritérií hodnocení a metod hodnocení. Ty by měly být v souladu s pracovní pozicí, druhem práce i požadavky na pracovníka. Nejčastěji používanými metodami výběru jsou přijímací a výběrový pohovor, psychologické a osobnostní testy, životopis, assessment centrum, ukázka práce, posudky/reference, zdravotní prohlídka nebo výpis z trestního rejstříku. Při výběru by se podnik neměl omezit pouze na jednu metodu výběru, ale měl upřednostnit jejich kombinaci, zejména pokud se jedná o pozici vyžadující vyšší kvalifikaci a odbornost. Koubek (2007) uvádí několik zásad, které by během výběru měly být dodržovány. Nejdůležitější z nich je, aby byl uchazeč vybrán výhradně na základě jeho schopností úspěšně vykonávat danou práci, bez ohledu na subjektivní sympatie, příbuzenské či jinak spřízněné vztahy, věk nebo pohlaví. Důležité je také dodržovat platné zákony. Podnik by měl také na výběr pohlížet jako na oboustranný proces a uchazeče brát jako rovnocenného partnera.

5. Rozhodnutí

Závěrečným bodem procesu výběru pracovníka je vydání rozhodnutí. Podle zvolené strategie by měl být zvolen nejúspěšnější kandidát. Měly by s ním být projednány bližší okolnosti nástupu a ostatní neúspěšní kandidáti by měli být vyrozuměni o nepřijetí.

7.2. Návrh výběru obchodního zástupce

Společnost Novoplast Liberec s.r.o. požaduje, na základě expertního rozhovoru, po obchodním zástupci, aby vykonával zejména následující pracovní činnosti: analýzu a segmentaci trhu, realizaci marketingového průzkumu, nákupní a odbytovou činnost, monitoring spokojenosti odběratelů pro výrobce, kontaktování zákazníků a zajištění další komunikace a prezentaci zboží zákazníkům (na výstavách, workshopech...). V popisu pozice je také požadavek na řidičský průkaz skupiny B, ukončené středoškolské vzdělání s maturitou a PC dovednost (MS Office). Vybraný obchodní zástupce by měl také splňovat specifické kompetenční požadavky. Jsou jimi plánování a příprava obchodní návštěvy, finanční povědomí, prodej a vyjednávání, zvládání procesů a operativy a budování efektivních vztahů.

Společnost Novoplast Liberec s.r.o. plánuje uchazeče na pozici obchodního zástupce vybrat z externích zdrojů. Nejvhodnější metodou vyhledávání obchodního zástupce je pro společnost využití databáze www.handelsvertreter.de, kde je registrováno přibližně 7 300 obchodních zástupců. Ti se v databázi dělí do odvětví, na které se specializují. V případě společnosti se nabízí skupina Verpackung, Etikettierung. Dále databáze umožňuje členění i podle jednotlivých spolkových zemí. Přístup k inzerátům je zdarma, inzerce a podrobnější informace jsou však zpoplatněny. Pokud by podnik chtěl, může využít také služeb Česko-německé obchodní a průmyslové komory. Ta firmám pomáhá najít obchodního zástupce prostřednictvím inzerce na stránkách handelsvertreter.de nebo vyhledá z daného odvětví konkrétního obchodního zástupce, kterého pomůže prostřednictvím komory kontaktovat. V případě zájmu se může společnost obrátit na paní Ivanu Faustovou, poradkyni / podporu odbytu a průzkumu trhu. Zbývající dvě fáze procesu (výběr a rozhodnutí) už jsou plně v kompetenci společnosti Novoplast Liberec s.r.o. Nicméně Česká agentura na podporu obchodu (2018) doporučuje se při výběru obchodního zástupce zajímat o to, zda vlastní licenci. Dále si vyžádat portfolio podniků, které zastupuje a seznam výrobků, které prodává. V neposlední řadě by si společnost měla získat reference na vybraného obchodního zástupce.

Závěr

Vstup podniku na zahraniční trh je strategickým krokem, který má zásadní vliv na jeho budoucí působení. Prosadit se na novém trhu v tomto, v nynější době, velmi konkurenčním prostředí je výzvou, která vyžaduje důkladnou analýzu cílového trhu a dobré manažerské rozhodnutí. Společnost Novoplast Liberec s.r.o., která se zabývá výrobou a prodejem plastových obalů a výrobků, patří v České republice k lídrům ve svém oboru a ráda by rozšířila své obchodní aktivity i na zahraniční, konkrétně německý trh. Cílem diplomové práce bylo zvolit vhodnou formu vstupu vybraného podniku na německý trh.

V první kapitole byla představena situační analýza a byly pospány její části: analýza makroprostředí, vnitřní analýza firmy a SWOT analýza. Druhá kapitola byla věnovaná oblasti mezinárodního obchodu a s ním spojeným aktivitám. Nejprve byl definován pojem mezinárodní marketing a představena jeho role ve strategickém plánování podniku. Následovalo představení jednotlivých forem vstupu na zahraniční trh. Těmi jsou vývozní operace, formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice a kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy. Dále byla identifikována rizika spojená s mezinárodním obchodem a v závěru byl představen mezinárodní marketingový výzkum a popsán jeho proces. Třetí kapitola se zabývala metodikou a cíli výzkumu. Byly stanoveny dva dílčí výzkumné cíle: „Identifikovat interní a externí faktory, které mohou mít vliv na formu vstupu vybraného podniku na německý trh“ a „Zjistit relevantní a důvěrné informace o firmě“, které byly dosaženy pomocí sekundárního a primárního výzkumu. Ve čtvrté kapitole byl podnik Novoplast Liberec s.r.o., a následně byla provedena jeho vnitřní analýza. Pátá kapitola byla věnovaná analýze německého trhu pomocí PEST analýzy a šestá pak souhrnné SWOT analýze, která shrnula výsledky předešlých sumarizujících analýz (SAP a ETOP). Z analýzy vyplynuly příležitosti v podobě rozvinuté a dobře fungující regionální spolupráce v rámci Euroregionu Nisa, jednotného vnitřního trhu, výborné dopravní infrastruktury, nejvyššího možného ratingu zaručujícího politickou a ekonomickou stabilitu a toho, že výrobky z plastu jsou mezi 5 nejvíce obchodovanými komoditami mezi Českou republikou a Spolkovou republikou Německo. Na druhou stranu, možnými hrozbami pro podnik mohou být nejednotné právní normy spolkových zemí, odlišná měna, vzrůstající konkurence ze strany polských výrobců, jazyková bariéra a patriotismus ze strany německých odběratelů/zákazníků. Poměrně velký důraz je při obchodování v Německu kladen na marketing, a právě ten se ukázal jako slabá stránka podniku. Absence marketingového oddělení má za následek to, že téměř veškeré marketingové aktivity jsou v kompetencích

jednatele společnosti. Vznik samostatného marketingového oddělení by jednatelem rozvázal ruce a umožnil mu se více věnovat obchodním záležitostem. Dalšími slabými stránkami podniku jsou webové stránky, které jsou dostupné pouze v českém jazyce a jazyková vybavenost personálu, který neovládá němčinu. Naopak, silnými stránkami podniku jsou vysoká kvalita výrobků, podnik je držitelem certifikace ISO 9001:2009. Dále jsou to schopnost podniku inovovat proces výroby, finanční stabilita, image podniku a jeho poloha vzhledem ke vstupu na německý trh.

Na základě informací získaných ze situační analýzy byl formou, jakou by se měl podnik na německém trhu etablovat, navržen obchodní zástupce. Klíčovým faktorem pro úspěšnou expanzi je výběr vhodného obchodního zástupce na německém trhu. Proto by měl podnik dodržet Bělohlávkem, Šuleřem a Košťanem (2006) stanovený proces výběru pracovníků. Nejvhodnější metodou vyhledávání obchodního zástupce je pro společnost využití databáze www.handelsvertreter.de, kde buď sama nebo za pomoci Česko-německé obchodní a průmyslové komory prostřednictvím inzerce nebo specifického vyhledávání vybere vhodné uchazeče na požadovanou pozici.

Seznam použité literatury

Anonym. 2016. Propmech, MaK finalize distributorship contract. *Business Mirror* [online]. [cit. 2019-01-25]. ProQuest Central. ISSN 19081189. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1789872958/1140A1F76EEE494BPQ/1?accountid=17116>.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

ASIS. 2098. ASIS [online]. [cit. 2019-01-18]. Dostupné z: https://www.asiscz.org/files/articles/9-serial-ramec-podnikani-v-soukrome-bezpecnosti-9/2012_internet_asis_de-pdf.pdf.

BĚLOHLÁVEK, František, Oldřich ŠULEŘ a Pavol KOŠŤAN. 2006. *Management*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-0396.

BISCHOFF Matthias, Dr. Eric CHAUVISTRÉ, Constanze KLEIS a Joachim WILLE. 2015. *Fakta o Německu* [online]. [cit. 2019-01-18]. ISBN 978-3-95542-181-6. Dostupné z: <https://view.joomag.com/fakta-o-n%C4%9Bmecku-2015/0293030001462868223?page=178>.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0374-9.

BROUTHERS, Keith D. a Lance Eliot BROUTHERS. 2000. Acquisition or Greenfield Start-up? Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences. *Strategic Management Journal*, **21**: 89-97. ISSN 0143-2095.

CIA. 2019. *The world factbook* [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/>.

CRAIG, Samuel C. a Susan P. DOUGLAS. 2005. *International marketing research*. 3rd ed. Chichester: John Wiley. ISBN 0-470-01095-9.

CZECHTRADE. 2019. *Desatero pro obchodování s Německem* [online]. [cit. 2019-02-13]. Dostupné z: <https://www.czechtrade.cz/czechtrade-svet/evropska-unie/nemecko/obchodovani-nemecko>.

ČESKÁ AGENTURA NA PODPORU OBCHODU. 2018. *Německo: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu* [online]. [cit. 2019-01-18]. Dostupné z:

<https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nemecko-zakladni-podminky-pro-uplatneni-ceskeho-19046.html>.

ČNB. 2018. *Srovnávací tabulka ratingového ohodnocení vybraných zemí* [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/mezinarodni_vztahy/rating/.

EKELEDO, Ikechi a K. Sivakumar. 2004. International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms: A resource-based perspective. *International Marketing Review*. **21**(1): 68-101. doi:10.1108/02651330410522943.

ERN. 2017. *Euroregion Neisse-Nisa-Nysa* [online]. [cit. 2019-01-18]. Dostupné z: <http://www.ern.cz/>.

EUROPEAN COMMISSION. 2019. *Country information – Germany* [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/country-information-germany>.

EUROSTAT. 2019. *Database* [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>.

EXPORTDOSRN. 2017. *Německé právo* [online]. [cit. 2019-01-18]. Dostupné z: <https://www.exportdosrn.cz/>.

EY. 2018. *EY M&A Barometr: 246 transakcí, celková hodnota téměř 12 miliard dolarů a 16% růst objemu trhu. Tak vypadal český trh fúzí a akvizic v roce 2017* [online]. [cit. 2019-01-25]. Dostupné z: https://www.ey.com/cz/cs/newsroom/news-releases/2018_ey-ma-barometr-2017.

FACTS ABOUT GERMANY. 2019. *Tatsachen ueber deutschland* [online]. [cit. 2019-01-18]. Dostupné z: <https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/en>.

GLOWIK, Mario. 2016. *Market entry strategies: Internationalization theories, concepts and cases of asian high-technology firms*. 2nd ed. Berlin: De Gruyter Oldenbourg. ISBN 978-3-11-042592-5.

GOODERHAM, Paul N. a Odd NORDHAUG. 2003. *International management: cross-boundary challenges*. Oxford: Blackwell. ISBN 978-0631233411.

CHU, Wujin. A Erin M. ANDERSON. 1992. Capturing ordinal properties of categorical dependent variables: A review with application to modes of foreign entry *International Journal of Research in Marketing*. **9**(2): 149-160. ISSN 0167-8116.

- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-453-8.
- KOTLER, Philip. 2007. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOUBEK, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3527-6.
- LÁNSKÝ, Tomáš. 2016. Začínali se třemi lisy. Teď liberecká firma chrlí obaly do celého světa. *iDNES.cz* [online]. [cit. 2018-11-19]. Dostupné z: https://liberec.idnes.cz/liberec-firmy-novoplast-jiri-vosoust-d86-/liberec-zpravy.aspx?c=A160729_113840_liberec-zpravy_jape.
- LEONIDOU, C. Leonidas. 2014. An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. *Journal of Small Business Management*. **42**(3): 279–302. doi: 10.1111/j.1540-627X.2004.00112.x.
- MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. 2007. *Mezinárodní obchodní operace*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1590-2.
- MACHKOVÁ, Hana. 2015. *Mezinárodní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5366-9.
- MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI. 2018. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti [cit. 2018-11-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=24898&typ=PLATNY>.
- MOLNÁR, Zdeněk, et al. 2012. *Pokročilé metody vědecké práce*. Praha: Profess Consulting. ISBN 978-80-7259-064-3.
- NOVOPLAST. 2018. Novoplast [online]. [cit. 2018-11-19]. Dostupné z: <http://www.novoplast.cz/>.
- PAN, Yigang a David K. TSE. 2000. The Hierarchical Model of Market Entry Modes. *Journal of International Business Studies*, **31**(44): 535-554. ISSN 00472506.

PHATAK, Arvind V., Rabi S. BHAGAT a Roger J. KASHLAK. 2009. *International management: managing in a diverse and dynamic global environment*. 2nd ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin. ISBN 978-0073210575.

PONGELLI, Claudia, Caroli M. GIULIANO a Marco CUCCULELLI. 2016. Family business going abroad: The effect of family ownership on foreign market entry mode decisions. *Small Business Economics*. 47(3): 787-801. doi:10.1007/s11187-016-9763-4.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. 2006. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.

SPOLKOVÉ MINISTERSTVO ZAHRANIČÍ. 2019. *Témata* [online]. [cit. 2019-01-18]. Dostupné z: <https://prag.diplo.de/cz-cs/themen>.

SPOLKOVÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2019. Statistisches Bundesamt [online]. [cit. 2019-01-18]. Dostupné z: <https://www.destatis.de/EN/Homepage.html>.

STEINDLER, Stanislav. 1995. *Spolková republika Německo: encyklopedický přehled*. Pardubice: Kora. ISBN 80-85644-11-8.

STRNAD, Pavel a Andrea KRAUSOVÁ. 2011. *Mezinárodní marketing*. 2. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7372-716-1.

ŠTRACH, Pavel. 2004. *Kompendium mezinárodního managementu*. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0662-9.

ŠTRACH, Pavel. 2009. *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2987-9.

TAHAL, Radek, et al. 2017. *Marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0206-8.

VEBER, Jaromír. 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

WORLD ECONOMIC FORUM. 2017. *The Global Competitiveness Report 2017–2018* [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018>.

WORLD ECONOMIC FORUM. 2018. *Germany is the world's most innovative economy* [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z:

<https://www.weforum.org/agenda/2018/10/germany-is-the-worlds-most-innovative-economy/>.

MALÁ, Julie. 2017. *Jak najít německého obchodního zástupce a jak s ním pracovat* [online]. [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <https://itradenews.cz/exportni-sance/526/jak-najit-nemeckeho-obchodniho-zastupce-a-jak-s-nim-pracovat>.