



# Vstup vybrané české firmy na zahraniční trh

## Diplomová práce

*Studijní program:* N6208 – Ekonomika a management

*Studijní obor:* 6208T085 – Podniková ekonomika

*Autor práce:* **Bc. Hana Abrmanová**

*Vedoucí práce:* doc. Ing. Zuzana Potužáková, Ph.D.



**ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Hana Abrmanová**  
Osobní číslo: **E13000162**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Název tématu: **Vstup vybrané české firmy na zahraniční trh**  
Zadávací katedra: **Katedra marketingu a obchodu**

**Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :**

1. Formy vstupu na zahraniční trh
2. Elektronické podnikání
3. Profil vybrané společnosti
4. Analýza zahraničního trhu
5. Vyhodnocení realizovatelnosti vstupu na zahraniční trh

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**KALÍNSKÁ, E. Mezinárodní obchod v 21. století. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3396-8.**

**SVATOŠ, M. Zahraniční obchod: teorie a praxe. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2708-0.**

**SUCHÁNEK, P. E-commerce: elektronické podnikání a koncepce elektronického obchodování. Praha: Ekopress, 2012. ISBN 978-80-86929-84-2.**

**CHAFFEY, D., et al. Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 3rd ed. Essex: Pearson Education, 2006. ISBN 978-0-273-69405-2.**

Vedoucí diplomové práce:

**doc. Ing. Zuzana Potužáková, Ph.D.**

Katedra marketingu a obchodu

Konzultant diplomové práce:

**Ing. Renata Čuhlová, BA(Hons)**

Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání diplomové práce:

**2. listopadu 2015**

Termín odevzdání diplomové práce:

**31. května 2017**

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



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

V Liberci dne 2. listopadu 2015

## Prohlášení

Byla jsem seznámena 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 vědoma 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 vypracovala 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:

## **Anotace**

Diplomová práce „Vstup vybrané české firmy na zahraniční trh“ pojednává o problematice expanze české společnosti na zahraniční trh. Cílem práce je na základě zjištěných způsobů vstupu na zahraniční trhy doporučit vhodnou strategii expanze, analyzovat vybrané zahraniční trhy a zhodnotit potenciál těchto trhů pro vstup dané firmy.

V první části práce jsou vymezeny jak tradiční možnosti vstupu na zahraniční trh, tak alternativní metody vstupu za použití internetu. Dále je představena společnost, na kterou je diplomová práce zaměřena. V následující části je provedena analýza vybraných zahraničních trhů. Na závěr je zvolena vhodná strategie vstupu dané firmy a na základě předešlého průzkumu vybrán vhodný trh.

## **Klíčová slova**

Analýza trhu, elektronický obchod, expanze, formy vstupu na zahraniční trh, mezinárodní obchod, sportovní potřeby.

## **Annotation**

### **Foreign Market Entry of a Selected Czech Company**

The Diploma thesis “Foreign Market Entry of a Selected Czech Company“ focuses on the issue of expansion of a Czech firm into a foreign market. The aim of this thesis is to make a recommendation of a suitable expansion strategy based on the researched modes of foreign entry. Further goals consist of analysis of chosen foreign markets and evaluation of the potential for chosen firm’s entry of these foreign markets.

In the first part of this paper, the traditional foreign entry modes as well as alternative online entry modes are defined. After that, the chosen firm of this thesis is introduced. In the next section, the analysis of chosen foreign market is carried out. Finally, a suitable foreign entry strategy of the chosen firm is selected and, based on previous research, a suitable market is also selected.

### **Key Words**

Eshop, foreign market entry modes, expansion, international trade, market analysis, sporting goods.

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala své vedoucí diplomové práce doc. Ing. Zuzaně Potužákové, Ph.D. za vstřícný přístup, ochotu a pomoc při zpracování této práce. Dále děkuji rodině a přátelům za podporu při studiu.

# Obsah

<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>9</b>
<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>10</b>
<b>Seznam zkratek.....</b>	<b>11</b>
<b>Úvod.....</b>	<b>13</b>
<b>1. Mezinárodní obchodní činnost.....</b>	<b>15</b>
1.1 Motivy vstupu na zahraniční trh.....	17
1.2 Rizika vstupu na zahraniční trh.....	21
1.3 Formy vstupu na mezinárodní trh.....	23
1.3.1 Vývozní a dovozní operace.....	27
1.3.2 Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice.....	33
1.3.3 Kapitálové vstupy na zahraniční trhy.....	36
<b>2. Elektronický obchod.....</b>	<b>39</b>
2.1 Internet.....	41
2.2 Výhody a nevýhody obchodování na internetu.....	43
2.3 Vztahy mezi subjekty v elektronickém obchodování.....	45
2.4 Expanze prostřednictvím elektronické obchodování.....	47
2.4.1 Stanovení správné strategie vstupu.....	49
<b>3. Profil společnosti.....</b>	<b>58</b>
<b>4. Analýza vybraných trhů.....</b>	<b>61</b>
4.1 Spolková republika Německo.....	61
4.1.1 PEST analýza.....	62
4.1.2 Analýza odvětví.....	75
4.2 Polská republika.....	82
4.2.1 PEST analýza.....	82
4.2.2 Analýza odvětví.....	93
<b>5. Vyhodnocení realizovatelnosti vstupu na zahraniční trh.....</b>	<b>98</b>
5.1 Strategie vstupu.....	98
5.2 Výběr trhu.....	103
<b>Závěr.....</b>	<b>107</b>
<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>109</b>



## Seznam obrázků

Obrázek 1: Podíl na světovém vývozu v roce 2014 .....	16
Obrázek 2: Počet uživatelů internetu v letech 1995 – 2015 (v % ze světové populace).....	42
Obrázek 3: Míra rizik jednotlivých metod vstupu.....	53
Obrázek 4: Vývoj HDP v letech 2007-2015 v % .....	66
Obrázek 5: Vývoj zahraničního obchodu Německa v milionech EUR v letech 2007-2014	67
Obrázek 6: Obchodní partneři podle objemu exportu z Německa v 1 000 EUR .....	68
Obrázek 7: Obchodní partneři podle objemu importu do Německa v 1 000 EUR.....	68
Obrázek 8: Frekvence sportovních aktivit obyvatel Německa.....	73
Obrázek 9: Penetrace internetu v Německu v letech 2007 – 2015 v % obyvatel.....	75
Obrázek 10: Vývoj HDP v letech 2007-2015 v % .....	85
Obrázek 11: Vývoj zahraničního obchodu Polska v milionech EUR v letech 2007-2014..	87
Obrázek 12: Frekvence sportovních aktivit obyvatel Polska .....	91
Obrázek 13: Penetrace internetu v Polsku v letech 2007 – 2015 v % obyvatel .....	92

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Hlavní motivy vstupu na zahraniční trhy .....	18
Tabulka 2: Rozdělení forem vstupu .....	26
Tabulka 3: Vztahy mezi subjekty v elektronickém obchodování .....	46
Tabulka 4: Míra vlivu metody vstupu na aspekty podnikání .....	57
Tabulka 5: Makroekonomické ukazatele Německa v letech 2007 - 2014.....	65
Tabulka 6: Makroekonomické ukazatele Polska v letech 2007 - 2014 .....	84

## Seznam zkratk

B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
B2G	Business to Government
C2B	Consumer to Business
C2C	Consumer to Consumer
C2G	Consumer to Government
CDU	Křesťanskodemokratické unie
CSU	Křesťanskosociální unie
ČR	Česká republika
EHS	Evropské hospodářské společenství
EU	Evropská unie
EUR	Euro
G2B	Government to Business
G2C	Government to Customer
G2G	Government to Government
HDP	Hrubý domácí produkt
HMU	Hospodářská a měnová unie
IKT	Informační a komunikační technologie
NATO	Severoatlantické aliance
NDR	Německá demokratická republika
OBSE	Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OSN	Organizace spojených národů
SPD	Sociálně demokratická strana

SRN	Spolková republika Německo
TUL	Technická univerzita v Liberci
TUL	Technická univerzita v Liberci
USA	Spojené státy americké
USD	Americký dolar
WTO	Světová obchodní organizace
www	World Wide Web

## Úvod

Diplomová práce na téma vstup vybrané české firmy na zahraniční trh se zabývá problematikou internacionalizace českého podniku. Internacionalizace je projevem globalizace a dnešní celosvětové liberalizace. Vzdůstá počet společností, které se nezaměřují pouze na domácí trh, ale věnují se také zahraniční obchodní činnosti. Zapojení firmy do mezinárodního obchodu s sebou přináší mnoho příležitostí, nicméně s ním souvisí také určitá rizika.

Pro tuto diplomovou práci byla zvolena česká firma Windsport s dlouholetou tradicí v Liberci. Firma je na českém trhu přítomna již přes dvacet pět let a zabývá se prodejem sportovního, outdoorového a campingového vybavení a vybavení pro cestovatele. Společnost je v současnosti zaměřena pouze na domácí trh a s expanzí nemá žádné zkušenosti. Vzhledem k tomu, že firma podniká nejen prostřednictvím kamenné prodejny, ale také internetového obchodu, bude část této práce věnována právě této problematice.

Cílem diplomové práce je proto objasnit možnosti zahraniční expanze a na základě tohoto rozboru doporučit vhodnou strategii vstupu na zahraniční trh pro firmu Windsport. Práce bude zaměřena nejen na tradiční formy vstupu, nýbrž také na alternativní metody vstupu expanze prostřednictvím internetu. Se strategií expanze úzce souvisí výběr cílového trhu. Dalším cílem tedy bude analyzovat vybrané zahraniční trhy a následně posoudit, který cílový trh bude pro firmu Windsport vhodnější.

Diplomová práce je rozdělena na pět kapitol. První kapitola je na úvod věnována mezinárodnímu obchodu a jeho vývojovým trendům. Dále je zaměřena na podněty, které firmu motivují ke vstupu na zahraniční trh a rizika, kterým může být tímto vystavena. Jsou zde vymezeny formy vstupu na zahraniční trhy, které slouží jako teoretický základ pro závěrečné rozhodnutí o charakteru expanze vybrané firmy.

Současným významným trendem obchodu je využití informačních a komunikačních technologií, především internetu. Vzhledem k tomu, že vybraná firma využívá elektronický obchod jako jednu z cest prodeje, bude se druhá kapitola věnovat právě elektronickému

obchodování. Internet nabízí mnoho způsobů mezinárodní expanze, které jsou charakteristické svojí rychlostí a jednoduchostí.

Ve třetí kapitole je již představena vybraná společnost Windsport, na kterou se diplomová práce soustředí. Poskytuje základní informace o oblasti podnikání společnosti, organizační struktuře a o samotném chodu podniku.

Se vstupem na zahraniční trhy souvisí rozhodnutí, na který trh expanze proběhne. Pro správné rozhodnutí, je ve čtvrté kapitole provedena analýza vybraných trhů. Firma pro svůj vstup zvažuje pouze evropské trhy a vzhledem ke geografické a kulturní blízkosti je proveden průzkum Spolkové republiky Německa a Polské republiky. V této kapitole bude pro získání potřebných informací o vybraných trzích použita PEST analýza a analýza odvětví, ve kterém firma působí.

Poslední, pátá kapitola definuje konkrétní možnou strategii expanze vybrané firmy. Pro analýzu možných způsobů vstupu jsou využity teoretické poznatky z prvních dvou kapitol. Další částí této kapitoly je komparace údajů o vybraných trzích ze čtvrté kapitoly, která bude základem pro rozhodnutí o vhodnosti země pro expanzi firmy.

Jako zdroj informací pro diplomovou práci bylo využito mnoho zahraničních i českých zdrojů a dokumentů. Důležitým zdrojem byly sekundární informace z veřejných databází, jako je Eurostat nebo Německý statistický úřad.

# 1. Mezinárodní obchodní činnost

První kapitola je věnována mezinárodní obchodní činnosti, motivům a rizikům vstupu na zahraniční trh, které s ním souvisejí. Existují různé způsoby vstupu na zahraniční trh a ty jsou v této kapitole rozděleny do tří skupin. Každá forma vstupu má svůj specifický charakter a důvody pro její použití, podle kterých si firmy vybírají tu nejvhodnější.

Internacionalizace jako proces zapojení aktivit státu na mezinárodních trzích je dnes významným trendem vývoje společnosti. Následkem globalizace a liberalizace, neboli odstraňováním bariér zahraničního obchodu, otevřením vnitřního trhu zahraniční konkurenci a jiným vlivům, je rozvoj mezinárodních obchodních činností velmi rychlý.<sup>1</sup> Integrace ekonomik je podporována budováním hospodářské a měnové unie (HMU), klesajícími obchodními cly, vytvářením zón volného obchodu a dále také rozvojem moderních komunikačních technologií, které usnadňují mezinárodní komunikaci.<sup>2</sup>

Během posledních 20 let byl mezinárodní obchod ovlivněn mnoha faktory, jako jsou pokroky v oblasti informačních technologií, finanční krize, přírodní katastrofy a politická napětí. To vedlo ke kolísání cen komodit, ke změnám předních obchodníků a k rostoucímu významu obchodu se službami. V průběhu této doby byl obchod důležitým faktorem, který napomáhal zvyšovat hospodářský růst a snižovat chudobu.

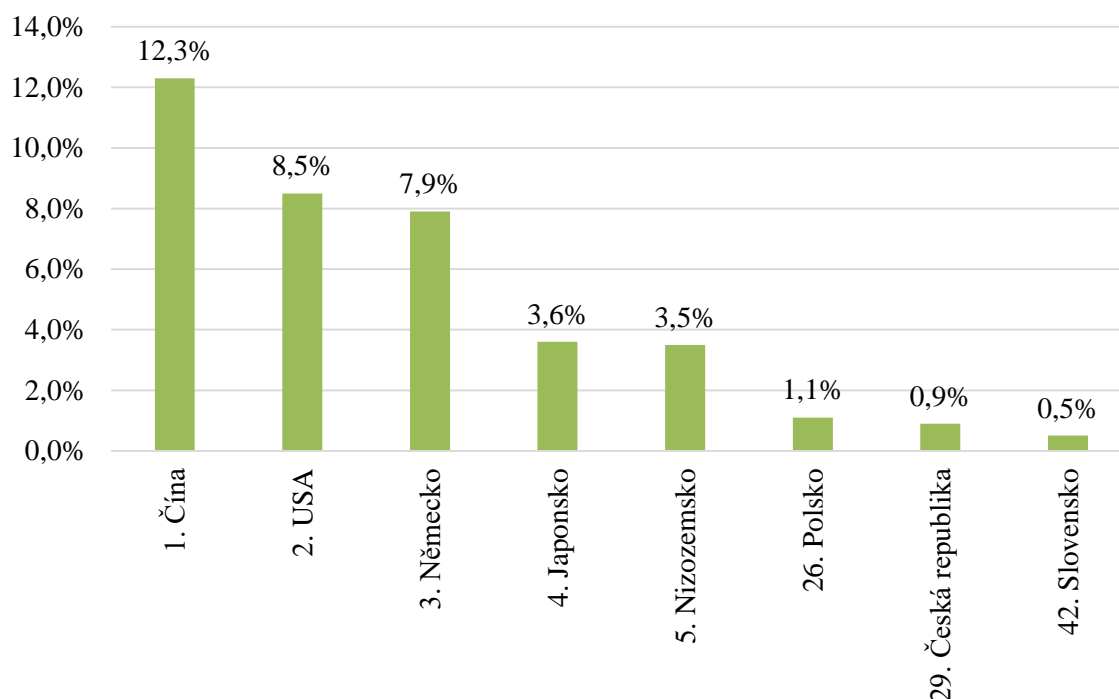
Světový obchod rostl pozvolna přibližně do roku 2002. V roce 2001 se stala Čína členem Světové obchodní organizace (WTO), což otevřelo cestu k jejímu hospodářskému růstu a přispělo ke zvýšení světového obchodu od roku 2002 do roku 2008. Silná čínská poptávka po přírodních zdrojích přispěla k růstu cen ropy a jiných primárních komodit v letech mezi 2002 a 2008. Další důležitou událostí světové ekonomiky bylo v roce 2002 zavedení měny Evropské unie - eura.

---

<sup>1</sup> KALÍNSKÁ, Emilie. *Mezinárodní obchod v 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 46. ISBN 978-80-247-3396-8.

<sup>2</sup> BERNDT, Ralph, Claudia FANTAPIÉ ALTOBELLI a Matthias SANDER. *Mezinárodní marketingový management: [globalizace a světové trhy, marketingové plánování a controlling, potenciál a lidské zdroje]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, s. 7. ISBN 978-80-251-1641-8.

V návaznosti na finanční krizi v roce 2008, vyvolanou hypoteční úvěrovou krizí ve Spojených státech, se mezinárodní obchod v roce 2009 značně propadl. Objem světového vývozu se snížil o 12 % a světový hrubý domácí produkt (HDP) klesl o 2 %. V letech 2010 a 2011 se obchod odrazil ode dna a značně vzrostl. Nicméně, od té doby je růst neobvykle slabý. Po překonání Japonska, Spojených států a Německa se v roce 2014 stala Čína největším světovým vývozcem.<sup>3</sup>



Obrázek 1: Podíl na světovém vývozu v roce 2014

Zdroj: Vlastní zpracování podle: *International Trade Statistics 2015* [online]. Switzerland: World Trade Organization, 2015, s. 44. [cit. 2016-04-16]. ISBN 978-92-870-3988-0. Dostupné z: [https://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/its2015\\_e/its2015\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2015_e/its2015_e.pdf)

Při přesunu některých aktivit do zemí s lepšími podmínkami mohou podniky nacházet nové příležitosti v podobě získání nových zákazníků, nárůstu tržeb, snížení nákladů nebo optimalizace firemních zdrojů. Firmu ovlivňují při vstupu na zahraniční trh různé faktory, které musí analyzovat a důkladně zvážit. Mezi tyto faktory patří především sociálně kulturní odlišnosti, které ovlivňují chování spotřebitelů, nutnost adaptace na cizí prostředí,

<sup>3</sup> *International Trade Statistics 2015* [online]. Switzerland: World Trade Organization, 2015, s. 13-25. [cit. 2016-04-16]. ISBN 978-92-870-3988-0. Dostupné z: [https://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/its2015\\_e/its2015\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2015_e/its2015_e.pdf)



jazykové bariéry, obchodněpolitické podmínky, legislativa upravující podnikání zahraničních subjektů nebo možné upřednostňování domácích výrobků a služeb.<sup>4</sup>

## 1.1 Motivy vstupu na zahraniční trh

Rozhodnutí, zda vstoupit na zahraniční trh není vůbec jednoduché a je třeba ho řádně zvážit. Důvodů pro vstup může být hned několik. Ve většině případů bývá základním důvodem zvýšení zisku, ale rozhodnutí ovlivňuje více faktorů najednou. Motivovat k tomuto rozhodnutí může také vidina nižších nákladů. Některé země mají levnější pracovní sílu, suroviny nebo logistiku, proto přesun výroby do těchto států může snížit náklady. Dalším motivem je vyrovnanější kvalita, přístup k novým technologiím, nižší daně, nižší výrobní náklady díky společnému využívání kapacit a další.<sup>5</sup>

Důvody internacionalizace lze dělit na **ofenzivní** a **defenzivní**. Jestliže je ve vlastním zájmu podniku využívat jedinečné tržní příležitosti a firma vlastní konkurenční výhodu, jedná se o ofenzivní motiv vstupu na mezinárodní trh. Vstup na zahraniční trh je v tomto případě cílem, jelikož chce firma využít svůj potenciál. V případě defenzivních důvodů firma reaguje na hrozby na domácím i zahraničním trhu a přizpůsobuje se jim.<sup>6</sup> Jednoduše řečeno firmy, které se chovají ofenzivně, vstupují na mezinárodní trh, protože chtějí, zatímco firmy, které mají defenzivní motiv, vstupují, protože musí.<sup>7</sup> V následující tabulce č. 1 jsou uvedeny hlavní motivy vstupu na zahraniční trhy.

---

<sup>4</sup> MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 12-14. ISBN 978-80-247-2986-2.

<sup>5</sup> KISLINGEROVÁ, Eva. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2005, s. 17-18. ISBN 80-7179-847-9.

<sup>6</sup> HOLLENSEN, Svend. *Global marketing: a decision-oriented approach*. 4th ed. Harlow: Prentice-Hall, 2007, s. 42. ISBN 978-0-273-70678-6.

<sup>7</sup> BERNDT, Ralph, Claudia FANTAPIÉ ALTOBELLI a Matthias SANDER. *Mezinárodní marketingový management: [globalizace a světové trhy, marketingové plánování a controlling, potenciál a lidské zdroje]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, s. 13. ISBN 978-80-251-1641-8.

Tabulka 1: Hlavní motivy vstupu na zahraniční trhy

Ofenzivní motivy	Defenzivní motivy
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Růst zisku</li> <li>• Unikátní produkt / technologický pokrok</li> <li>• Zahraniční tržní příležitosti</li> <li>• Exklusivní informace o trhu</li> <li>• Úspory z rozsahu</li> <li>• Daňové výhody</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tlak konkurence</li> <li>• Malý, nasycený domácí trh</li> <li>• Nadprodukce</li> <li>• Rozšíření prodeje sezónních výrobků</li> <li>• Nevyžádané zahraniční objednávky</li> <li>• Fyzická a duševní vzdálenost</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování podle: HOLLENSSEN, Svend. *Global marketing: a decision-oriented approach*. 4th ed. Harlow: Prentice-Hall, 2007, s. 42. ISBN 978-0-273-70678-6.

Jestliže se firma chová **ofenzivně**, předvídá potenciální změny, a proto dopředu plánuje a jedná. Podniky, které se chovají aktivně v mezinárodním obchodě, mají ve většině případů lepší umístění a jsou připraveny na případné změny na trhu. Jednou ze strategií, díky které mohou firmy získat výhody na zahraničním trhu, je rozšíření aktivit na nové, nedotknuté trhy. Mohou tak získat vedoucí pozici na trhu. Příkladem mohou být firmy Pepsi Cola a Coca Cola na ruském trhu. Pepsi Cola vstoupila na ruský trh dříve než Coca Cola a získala tak vedoucí pozici.<sup>8</sup>

Růst zisku bývá pro firmu nejsilnějším motivem k zahájení exportu. V začátcích mezinárodních operací může být počáteční zisk docela nízký a rozdíl mezi předpokládaným a reálným ziskem může být veliký. I přes důkladné plánování mohou výsledný zisk výrazně ovlivnit vysoké počáteční náklady, nedostatečný marketingový výzkum nebo neočekávané vlivy, například náhlá změna kurzů.<sup>9</sup>

Firma může také produkovat zboží nebo služby, které nejsou dostupné u mezinárodních konkurentů nebo provést technologické zlepšení ve specializovaném oboru. Unikátní produkty nebo technologie mohou vytvářet konkurenční výhodu a přinášet úspěch v zahraničí. Tato konkurenční výhoda však nemusí mít dlouhého trvání. V dnešní době ji

<sup>8</sup> TIELMANN, Viktor. *Market Entry Strategies International Marketing Management*. München: GRIN Verlag GmbH. 2010, s. 3. ISBN 978-3-640-67215-8.

<sup>9</sup> CZINKOTA, Michael R a Ilkka A RONKAINEN. *International marketing*. 10th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2010, s. 281. ISBN 978-1-133-62751-7.

firmy ztrácí velmi rychle z důvodu rychlého vývoje technologií a nedostatečné patentové ochrany.

Nové tržní příležitosti motivují podniky k mezinárodní činnosti. Firmy však musí být schopné zajistit potřebné zdroje pro vstup. Pravděpodobně nejdříve prozkoumají příležitosti na trzích, které jsou podobné trhu domácímu. Některé trhy se vyvíjí velmi rychle a poskytují lákavé příležitosti pro vstup. Příkladem mohou být ekonomicky úspěšné jihovýchodní asijské trhy nebo trhy východní Evropy, které chtějí rozvíjet obchodní a ekonomické vztahy se zeměmi západní Evropy, severní Amerikou a Japonskem.<sup>10</sup>

Jedinečné informace o zahraničním trhu a jeho zákaznících, které vlastní pouze daná firma, se mohou stát motivací pro vstup na zahraniční trhy. Tyto informace může firma získat mezinárodním průzkumem, jedinečnými kontakty nebo jednoduše pokud je ve správný čas na správném místě. Kvůli globálnímu přístupu k informacím se postupem času znalost těchto informací u konkurentů srovná.<sup>11</sup>

Vstup do mezinárodního obchodu umožní firmě zvýšit její výstup, což může snížit náklady a zvýšit tak její konkurenceschopnost. Ke snížení nákladů může dojít také, je-li na zahraničním trhu levnější práce, suroviny nebo energie. Poté může být vhodné převést výrobní proces do zahraničí.<sup>12</sup> Daňové výhody mohou také hrát významnou roli v rozhodování. Dovolují podnikům prodávat jejich produkty za nižší cenu nebo dosahovat vyššího zisku. Nicméně WTO hlídá prodej zahraničních produktů za velmi nízké ceny za účelem ochrany lokálních producentů.

Jedním z častých **defenzivních motivů** je jednoznačně konkurence. Firma může mít strach ze ztráty podílu na domácím trhu, jelikož jiné firmy mohou těžit z výhod mezinárodního obchodu, jako jsou úspory z rozsahu. Proto pokud firma ví, že jsou konkurenti zapojeni do mezinárodního obchodu, často je v tomto rozhodnutí následuje. Firmy mohou být nuceny

---

<sup>10</sup> HOLLENSEN, Svend. *Global marketing: a decision-oriented approach*. 4th ed. Harlow: Prentice-Hall, 2007, s. 43-45. ISBN 978-0-273-70678-6.

<sup>11</sup> CZINKOTA, Michael R a Ilkka A RONKAINEN. *International marketing*. 10th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2010, s. 281. ISBN 978-1-133-62751-7.

<sup>12</sup> TIELMANN, Viktor. *Market Entry Strategies International Marketing Management*. München: GRIN Verlag GmbH. 2010, s. 3. ISBN 978-3-640-67215-8.

k vývozu, pokud má jejich domácí trh malý tržní potenciál, je již nasycený nebo v některých případech není možné dosáhnout úspor z rozsahu.

Dalším důvodem může být životní fáze produktu prodávaného na domácím trhu. Pokud se tento produkt dostane do úpadku, mohou firmy prodloužit životní cyklus vstupem na zahraniční trh namísto pokusu o vrácení produktu zpět na vrchol. Některé rozvojové země využívají produkty, u kterých poptávka v rozvinutých zemích již klesá.<sup>13</sup> Jedná se především o vyspělou technologii, která je nyní zastaralá, jelikož byla inovována. Například může jít o mírně zastaralé lékařské vybavení.

Nadprodukce bývá významným motivem k internacionalizaci. Pokud má firma na domácím trhu prodeje menší, než očekávala, její zásoby mohou být větší, než je žádoucí. Namísto rozvíjení mezinárodní strategie přizpůsobením se zahraničnímu trhu, stimuluje zahraniční prodeje krátkodobým snížením cen. Jakmile se domácí poptávka opět zvýší, mohou být zahraniční aktivity přerušeny nebo dokonce ukončeny. Problém může nastat, pokud chce firma opět začít obchodovat, jelikož zahraniční obchodní partneři nemívají zájem o dočasné nebo ojedinělé obchodní vztahy.<sup>14</sup>

Chování sezónní poptávky může být rozdílné na domácím a zahraničním trhu. Vstup na zahraniční trh může tuto poptávku více stabilizovat. Například výrobce zemědělských strojů bude mít v Evropě poptávku především na jaře. Proto by se mohl v zimě zaměřit na vývoz například do Austrálie nebo Jižní Afriky. Dalším motivem může být takzvaná nevyžádaná objednávka. Některé firmy začaly obchodovat mezinárodně, jelikož si jich někdo v zahraničí všiml a projevil zájem s nimi spolupracovat.

Fyzická a duševní vzdálenost domácího od zahraničního trhu hraje velmi často významnou roli v exportních aktivitách firmy. Většina evropských firem začne obchodovat se sousedními státy, jelikož jsou jim tyto trhy velmi blízké. Geografická blízkost ale nemusí nutně znamenat duševní blízkost k zahraničním zákazníkům. Navzdory geografické

---

<sup>13</sup> HOLLENSSEN, Svend. *Global marketing: a decision-oriented approach*. 4th ed. Harlow: Prentice-Hall, 2007, s. 45-46. ISBN 978-0-273-70678-6.

<sup>14</sup> CZINKOTA, Michael R a Ilkka A RONKAINEN. *International marketing*. 10th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2010, s. 281. ISBN 978-1-133-62751-7.

vzdálenosti je si trh Spojených států amerických (USA) bližší s trhem Anglickým než například s trhy v Latinské Americe nebo trhem Mexickým. V tomto případě je důvodem především stejný jazyk.<sup>15</sup>

Nicméně vstup na zahraniční trhy nemusí být vždy pro všechny firmy nezbytný a pro některé je domácí trh zcela dostačující. Podnikání pouze na domácím trhu s sebou nese různé výhody. Je snazší a bezpečnější, manažeři se nemusí učit cizím jazykům, podstupovat riziko měnících se kurzů, politických a právních nejistot, atd.<sup>16</sup>

## 1.2 Rizika vstupu na zahraniční trh

Při rozhodování o vstupu na zahraniční trh by měl podnik zvážit nejen příležitosti, ale také možná rizika, která z takového rozhodnutí plynou. Pouze v případě, pokud by firmy nevstupovaly na zahraniční trhy, by je tato rizika neohrožovala. Riziko je pravděpodobnost, že předpokládaný výsledek se bude lišit od skutečného. Rizika mohou výsledek ovlivňovat negativně (např. rizika spojená s přepravou zboží), ale i pozitivně (např. riziko pohybu cen, kurzů měn). Firmy vstupem na zahraniční trh snižují svou závislost na trhu domácím. Snížení prodeje na domácím trhu tak může být vyváženo zvýšením prodeje na trhu jiném.<sup>17</sup> Risk management, neboli řízení rizika, je aktivní přístup k rizikům, kde se riziko bere v úvahu ve všech strategických rozhodováních. Při efektivním využití zdrojů a eliminování negativních dopadů rizik se podnik snaží naplnit své cíle.<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> HOLLENSSEN, Svend. *Global marketing: a decision-oriented approach*. 4th ed. Harlow: Prentice-Hall, 2007, s. 47. ISBN 978-0-273-70678-6.

<sup>16</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 274. ISBN 978-80-247-1545-2.

<sup>17</sup> MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 37-38. ISBN 978-80-247-2986-2.

<sup>18</sup> MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 161. ISBN 978-80-247-3237-4.

Pro podnikání na zahraničních trzích jsou specifická různá rizika, která mohou záviset např. na vývoji kurzů měn, politickém a ekonomickém vývoji, na geografické vzdálenosti nebo na rozdílech v obchodních zvyklostech. Mezi tato rizika patří<sup>19</sup>:

- tržní rizika,
- komerční rizika,
- přepravní rizika,
- teritoriální rizika,
- kurzovní rizika,
- riziko odpovědnosti.

**Tržní riziko** je spojené s vývojem trhu. Změna na trhu může vyplývat např. ze změny nabídky a poptávky, spotřebitelských preferencí, sezónních výkyvů, ze změny technologie atd. Tato rizika mohou vést ke změně cen, nákladů nebo se mohou výrobky stát neprodejně. Ovlivnit dopad tržního rizika lze např. prováděním průzkumu zahraničních trhů, zaváděním inovací, přizpůsobováním se potřebám zákazníků.<sup>20</sup> Tržní riziko se bere v úvahu především u dlouhodobých obchodů, typické je také u dodávek kompletních zařízení a investičních celků. Z těchto důvodů se u některých druhů zboží domluví cena pohyblivá, která závisí na tržním vývoji.

**Komerční rizika** plynou z nevhodné volby obchodních partnerů, kteří nedodrží svůj závazek. Jedná se o vztahy mezi exportérem a importérem, vztahy k dopravcům, zasilatelům, pojišťovnám apod. kdy jedna strana neuskuteční domluvenou transakci. Mezi tato rizika patří především odstoupení partnera od smlouvy, nedodržení smlouvy, nepřevzetí zboží odběratelem, platební nevěle či neschopnost dlužníka. Dopad těchto rizik se dá snížit dobrým výběrem obchodního partnera, stanovením platebních podmínek a právního zajištění vztahu, správným formulováním smluv a především rozvíjením dlouhodobých obchodních vztahů založených na vzájemné důvěře.

---

<sup>19</sup> MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 164-171. ISBN 978-80-247-3237-4.

<sup>20</sup> MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 41-42. ISBN 978-80-247-2986-2.

**Přepravním rizikům** podléhají pouze operace spojené s hmotným zbožím, kdy může dojít v průběhu dopravy ke ztrátě nebo poškození zboží. Strana, která v tento moment nesla riziko, utrpí škodu. Kdy a kdo nese tato rizika, se sjednává ve smlouvě určením dodací podmínky. Jasně stanovení povinností prodávajícího a kupujícího a vhodný výběr dopravce snižují tato rizika.

**Teritoriální rizika** souvisí zejména s nejistotou politického a makroekonomického vývoje zemí, administrativními opatřeními nebo přírodními katastrofami. Ovlivňují obchodní transakce ale i budoucí podnikatelské záměry. Teritoriální rizika se jen velmi těžko určují předem, ale dá se jim vyvarovat znalostí potřebných informací o jednotlivých zemích a vhodnou volbou platební podmínky.

Účastníci mezinárodního obchodu podléhají dále **kurzovému riziku**, které se odvíjí od změn kurzů jednotlivých měn. Dopady změny kurzu mohou být jak pozitivní tak i negativní. Firmy by se měly věnovat vývoji kurzů a faktorům, které pohyb kurzů ovlivňují, a snažit se tak těmto rizikům předcházet. K omezení negativního vlivu kurzového rizika může pomoci volba měny, ve které se v mezinárodních vztazích obchoduje. Dále se dá chránit vytvořením rezervy, která slouží ke krytí případné ztráty v důsledku kurzových změn. Tím nejefektivnějším způsobem je diverzifikace pohledávek a závazků nebo rozložení obchodních aktivit na různé trhy a měny.

**Riziko odpovědnosti** výrobce za škody na zdraví nebo majetku způsobené vadou výrobku. Při vstupu do vyspělých zemí se požaduje určitá bezpečnost některých výrobků. Ochranou proti tomuto riziku je pojištění.<sup>21</sup>

### 1.3 Formy vstupu na mezinárodní trh

Podnikání na zahraničním trhu přináší řadu specifických nároků, a proto by měla firma zhodnotit svoji připravenost pro zapojení do mezinárodního obchodu. Firma si musí určit,

---

<sup>21</sup> MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 164-171. ISBN 978-80-247-3237-4.

do jakého typu zemí vstoupí. Atraktivita zemí závisí na celé řadě faktorů např. na výrobku, geografické vzdálenosti, obchodně politických podmínkách, ekonomickém, politickém a právním prostředí nebo na volbě obchodního partnera a formy podnikání.<sup>22</sup> Existují různé výhody i nevýhody pro rozdílné formy vstupu a firma musí posoudit velikost nákladů a rizik spojených s každou metodou a míru zapojení do mezinárodního obchodu.

Vstup na zahraniční trh je dlouhodobější proces, který často prochází různými stádii a firma může být zapojena do mezinárodního obchodu v různém rozsahu:<sup>23</sup>

### 1. Zaměření na domácí trh

Firma se zajímá pouze o svůj domácí trh a není zapojena do mezinárodního obchodu. Zahraniční aktivity nevyvíjí ani neplánuje z důvodu vysokých časových, finančních a kapacitních nároků.

### 2. Přípravná fáze

V tomto stupni internalizace firma vyhledává informace a zjišťuje proveditelnost zapojení do mezinárodního obchodu. Informace se týkají především nákladů, rizik a podmínek zahraničního obchodu, přičemž obchod se zahraničím je v této fázi nulový nebo minimální.

### 3. Experimentální zapojení

Firma se začíná v malé míře zapojovat do zahraničního obchodu. Vyhledává vhodné obchodní partnery, optimalizuje jednotlivé procesy a vyhodnocuje dosavadní vývoj. V této fázi zapojení mohou nastat nepravidelné změny prodávaného množství.

---

<sup>22</sup> MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 15. ISBN 978-80-247-3237-4.

<sup>23</sup> GANKEMA, Harold GJ, Henoch R SNUIF a Peter S ZWART. The internationalization process of small and medium-sized enterprises: an evaluation of stage theory. *Journal of Small Business Management* [online]. 2000, **38**(4), 15 [cit. 2016-04-20]. Dostupné prostřednictvím elektronické databáze článků ProQuest Central z: <http://knihovna.tul.cz/>



#### 4. Aktivní zapojení

Tato fáze je typická soustavnou snahou o zapojení do mezinárodního obchodu a zvýšením zahraničních prodejů. Vše je doprovázeno nutným přizpůsobením organizační struktury podniku.

#### 5. Úplné zapojení

Finální fáze internacionalizace, při které již podnik značně závisí na obchodě se zahraničními trhy a významná část tržeb je realizována právě se zahraničními partnery. Často také začíná vyvíjet aktivity i na jiných trzích.

Firma se musí rozhodnout, zda bude při vstupu spoléhat sama na sebe nebo bude vstupovat za pomoci prostředníka. Na základě toho si musí určit, za co bude prostředník zodpovědný a co si bude firma řídit sama. Z tohoto hlediska se tyto formy mohou dělit na přímý, nepřímý a kooperační vývoz. V případě **nepřímého vývozu** se firma přímo nestará o své exportní aktivity. Namísto toho převezme tyto aktivity jiná společnost z domácího trhu a výrobní společnost do prodejů nezasahuje.<sup>24</sup> Výhodou nepřímého exportu je, že je méně rizikový a není příliš náročný na investice. Firma nepotřebuje investovat do zahraničních prodejců a obchodních kontaktů, jelikož zprostředkovatelé přinášejí do vztahu své know-how.<sup>25</sup> Základem nepřímého vývozu je dobrý obchodní partner, který by měl mít prestižní postavení na trhu, znalost místních podmínek, kvalitní síť kontaktů a měl by přispívat k dobrým výsledkům obchodu.<sup>26</sup> U **přímého vývozu** si firma sama zajišťuje export a je v přímém kontaktu s prostředníkem z cílového zahraničního trhu. Nevýhodou může být výše investice a rizika, ale na druhou stranu může firma řídit svoji obchodní

---

<sup>24</sup> HOLLENSSEN, Svend. *Global marketing: a decision-oriented approach*. 4th ed. Harlow: Prentice-Hall, 2007, s. 311. ISBN 978-0-273-70678-6.

<sup>25</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 279. ISBN 978-80-247-1545-2.

<sup>26</sup> BENEŠ, Vlastislav. *Zahraniční obchod: [příručka pro obchodní praxi]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 267-268. ISBN 80-247-0558-3.

politiku a dosáhnout vyšší návratnosti. Dalším druhem jsou vzájemné dohody firem ohledně exportních aktivit, kde se rizika, ale i výhody dělí.<sup>27</sup>

Vývoz může být uspořádán různými způsoby, s různým počtem a typem prostředníků. Formy zahraničního obchodu se zpravidla dělí do tří základních skupin. První skupinou jsou vývozní a dovozní operace, dále formy nenáročné na kapitálové investice a poslední skupinou jsou kapitálově náročné formy vstupu na zahraniční trhy.<sup>28</sup> Rozdělení forem vstupů je znázorněno v následující tabulce č. 2.

Tabulka 2: Rozdělení forem vstupu

Vývozní a dovozní operace	Vstupy nenáročné na kapitálové investice	Kapitálové vstupy
Prostřednické vztahy	Licence	Akvizice
Smlouvy o výhradním prodeji	Franchising	Fúze
Obchodní zastoupení	Smlouva o řízení	Společné podnikání (joint venture)
Mandátní smlouva	Zušlechťovací operace	Investice na zelené louce
Komisionářská smlouva	Mezinárodní výrobní kooperace	Strategická aliance
Piggyback		
Vývozní aliance – sdružení vývozců		
Přímý vývoz		

Zdroj: Vlastní zpracování podle: MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 15. ISBN 978-80-247-3237-4.

<sup>27</sup> HOLLENSSEN, Svend. *Global marketing: a decision-oriented approach*. 4th ed. Harlow: Prentice-Hall, 2007, s. 311. ISBN 978-0-273-70678-6.

<sup>28</sup> MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 15. ISBN 978-80-247-3237-4.

### 1.3.1 Vývozní a dovozní operace

Vývozní a dovozní operace se považují za nejjednodušší formu vstupu, která nevyžaduje žádné nebo velmi malé investice. Avšak pokud chce podnik uspět, musí investovat do marketingu a výzkumu zahraničního trhu. Ke vstupu na zahraniční trh se využívají různé obchodní metody realizované na základě smluvních vztahů s různými subjekty: prostředníky, výhradními prodejci, obchodními zástupci, mandatáři, komisionáři a dalšími.<sup>29</sup>

#### Prostřednické vztahy

Prostředníkem je subjekt, který v zahraničním obchodě obchoduje vlastním jménem, na vlastní účet a riziko. Prodává zboží nakoupené na základě kupní smlouvy dalším odběratelům nebo konečným spotřebitelům. Odměnou pro prostředníka je cenová marže neboli rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou.

Služby prostředníka bývají výhodné obzvláště pro malé a střední podniky, které mají dovoz nebo vývoz pouze jako okrajovou činnost a vytvoření vlastního oddělení v zahraničí by bylo zbytečně drahé. Dále je využívají podniky, které se soustředí na výrobu, a obchodní činnost pro ně zařizuje jiná specializovaná firma.<sup>30</sup> Důvodem pro využití služeb prostředníka jsou nižší náklady a rizika vyplývající z mezinárodního obchodu. Prostředník za výrobek zaplatí a dále se výrobce o osud výrobku nestará. Naopak nevýhodou je především ztráta bezprostředního kontaktu se zákazníkem a ztráta kontroly nad marketingovou strategií. Výrobce se dozvídá o problémech a kladech výrobku pouze zprostředkovaně a je pro konečného zákazníka anonymní. Prostředník málo kdy sděluje výrobcovi informace o konečných zákaznících, jelikož se bojí, že by s nimi mohl výrobce začít jednat sám.

---

<sup>29</sup> MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 74. ISBN 978-80-247-2986-2.

<sup>30</sup> MACHKOVÁ, Hana, Alexej SATO a Miroslava ZAMYKALOVÁ. *Mezinárodní obchod a marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, s. 232. ISBN 80-247-0364-5.

## Smlouvy o výhradním prodeji

Další formou vstupu na zahraniční trh je smlouva o výhradním prodeji neboli smlouva o výhradní distribuci. Dodavatel se zavazuje odběrateli, tj. výhradnímu prodejci, že nebude zboží určené ve smlouvě v určité oblasti dodávat jiné osobě. Smlouva musí být písemná a musí v ní být uvedena zmíněná oblast a druh zboží.<sup>31</sup> Povinností dodavatele je nedodávat po stanovenou dobu zboží nikomu jinému v určené oblasti než odběrateli. Dodavateli však nevzniká povinnost dodávat a odběrateli odebírat stanovené zboží. Tato povinnost je spojena až s následnou kupní smlouvou.<sup>32</sup> Jedná se o tzv. rámcovou smlouvu, která upravuje postavení smluvních stran, a jednotlivé dodávky probíhají na základě samostatných kupních smluv.

Výhodou smlouvy o výhradním prodeji je využití služeb specializované firmy a jejích již zaběhlých distribučních cest. Také může usnadnit vstup na vzdálené trhy a trhy, na kterých se neočekává vysoký obrat, ale může zde působit za poměrně nízkých nákladů a rizika. Je také sníženo riziko platební neschopnosti nebo nevěře zákazníka, jelikož distributor pořizuje zboží na svůj vlastní účet. Nevýhodou smlouvy o výhradním prodeji je opět ztráta bezprostředního kontaktu se zákazníkem. Pokud není v silách výhradního prodejce zabezpečit dostatečnou distribuci zboží, může to pro dodavatele znamenat znemožnění vstupu na zahraniční trh, protože prodejce je jediný, kdo má právo dovážet tam zboží. Z tohoto důvodu se používá doložka, díky které je prodejce povinen odebrat určité minimální množství zboží.<sup>33</sup> Často se v praxi při uzavření smlouvy o výhradním prodeji uzavírá i smlouva o výhradním odběru. Odběratel je tak povinen odebírat stanovené zboží pouze od určeného dodavatele.<sup>34</sup>

---

<sup>31</sup> MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 15-18. ISBN 978-80-247-3237-4.

<sup>32</sup> BENEŠ, Vlastislav. *Zahraníční obchod: [příručka pro obchodní praxi]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 176. ISBN 80-247-0558-3.

<sup>33</sup> MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 15-18. ISBN 978-80-247-3237-4.

<sup>34</sup> BENEŠ, Vlastislav. *Zahraníční obchod: [příručka pro obchodní praxi]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 176. ISBN 80-247-0558-3.

## Obchodní zastoupení

Ve smlouvě o obchodním zastoupení je zástupce povinen dlouhodobě vyvíjet aktivity směřující k uzavírání různých typů smluv. Zajišťuje příležitosti k uzavření smlouvy se třetí stranou. Obchodní zástupce vystupuje jménem zastoupeného a na jeho účet. Není podnikatelsky samostatný a je vázán pokyny zastoupeného.<sup>35</sup> Podnik by měl výběru zástupce věnovat velkou pozornost, protože na trhu je přítomen zástupce a podnik reprezentuje. Odměnou pro zástupce je provize, která je obvykle vázána na realizaci zprostředkované smlouvy.<sup>36</sup>

Obchodní zástupce je oprávněn sám uzavírat smlouvy jménem zastoupeného, jestliže mu byla poskytnuta plná moc. Nárok na provizi vzniká, pokud byla úspěšně uzavřena smlouva se třetí osobou a ta svůj závazek splnila. Pokud plnou moc obchodní zástupce nemá, nesmí jménem zastoupeného provádět žádné právní úkony. Obchodní zástupce je povinen, provádět činnosti s odbornou péčí, informovat zastoupeného o vývoji trhu a zachovávat mlčenlivost o zastoupeném. Povinností zastoupeného je poskytnout zástupci všechny potřebné informace a podklady, které potřebuje pro plnění jeho závazku.<sup>37</sup>

Pokud není ve smlouvě uvedeno jinak, jedná se o nevýhradní zastoupení, což umožňuje zastoupenému využívat služeb jiných zástupců a zástupce může poskytovat své služby jiným osobám. Bylo-li sjednáno výhradní obchodní zastoupení, zástupce nemá právo na určeném území zastupovat jiné osoby nebo realizovat vlastní obchody, a zastoupený nesmí využívat na daném území jiného zástupce.<sup>38</sup>

Rozlišuje se také **smlouva o zprostředkování**, která se používá nejvíce ve službách nebo jednorázových obchodech. Zprostředkovatel se zavazuje k vyvíjení činnosti, která povede

---

<sup>35</sup> ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009, s. 10. ISBN 978-80-7400-174-1.

<sup>36</sup> MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 75-76. ISBN 978-80-247-2986-2.

<sup>37</sup> BENEŠ, Vlastislav. *Zahraniční obchod: [příručka pro obchodní praxi]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 176-178. ISBN 80-247-0558-3.

<sup>38</sup> MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 75-76. ISBN 978-80-247-2986-2.

k jednorázovému uzavření smlouvy se třetí osobou. Pokud byla smlouva úspěšně uzavřena, zprostředkovatel obdrží provizi.

### **Mandátní smlouva**

Sjednáním mandátní smlouvy se mandatář dříve zavazoval za pomoci právních úkonů nebo jiné činnosti vyřídit obchodní záležitost jménem mandanta a na jeho účet.<sup>39</sup> Od 1. 1. 2014 se dle nového občanského zákoníku občanskoprávní příkazní smlouva a obchodněprávní smlouva mandátní slučuje do jediného smluvního typu, kterým je příkazní smlouva.

Povinností příkazníka je pro příkazce obstarat nějakou záležitost. Příkazník musí vykonávat příkaz poctivě a pečlivě podle svých schopností a všechen užitek plynoucí z obstarané záležitosti přenechá příkazci. Je-li sjednána odměna, nárok na odměnu má příkazník i v případě, že výsledek nenastal, pokud neporušil své povinnosti. Příkazce je povinen uhradit výdaje a nahradit náklady, které příkazník vynaložil při provádění příkazu i v případě, že nedošlo k očekávanému výsledku.<sup>40</sup>

### **Komisionářská smlouva**

Obdobným typem smlouvy je smlouva komisionářská, kde je povinností komisionáře provést vlastním jménem obchodní záležitost pro komitenta na jeho účet. Povinností komitenta je zaplatit mu za to úplatu, která se nazývá obvykle komise a také náklady, které byly nutně vynaloženy na plnění závazku, například náklady na skladování nebo dopravu. Rozdíl mezi komisionářskou a mandátní smlouvou je v tom, že komisionář jedná svým jménem a mandatář jménem mandanta. Na rozdíl od zprostředkovatele, komisionář se zavazuje k uzavření smlouvy, ne pouze ke zprostředkování příležitosti k uzavření smlouvy. Ve smlouvě musí být uvedeno, jestli je komisionář odpovědný za splnění závazku třetí osobou. Zpravidla tuto odpovědnost komisionář nemívá.

---

<sup>39</sup> MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 19-22. ISBN 978-80-247-3237-4.

<sup>40</sup> Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník. In: *Businesscenter.cz* [online]. [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcanzak/cast8h8.aspx#par724>

Výhodou komisionářské smlouvy je, že komitent může lépe dohlížet na cenovou politiku, protože komisionář prodává zboží za ceny, které si stanovil komitent. Dále má komitent příležitost využít obchodních kontaktů, distribučních cest a postavení na trhu komisionáře. Naopak při využití komisionáře si firma nevytváří vlastní firemní image na zahraničním trhu a komisionář může být více samostatný.<sup>41</sup>

### **Piggyback**

Piggybackem se rozumí kooperace více firem podnikajících ve stejném oboru podnikání v oblasti vývozu. Za úplatu nejčastěji velká a známá firma poskytuje menším firmám své zahraniční distribuční cesty. Menší firmy tak mohou využít jméno a zkušenosti velké firmy a větší firma tím na druhou stranu získá úplatu a může svým zákazníkům nabídnout kompletní sortiment.

Velké firmy tuto metodu mohou využívat například v případě vstupu na trhy, které pro ně nejsou tolik významné a nechtějí zde investovat do zakládání vlastních distribučních cest.<sup>42</sup> Mohou o piggybackingu také uvažovat, pokud mají mezeru ve výrobné řadě nebo v kapacitě vývozu. Díky spolupráci s menší firmou nemusejí investovat do vývoje nového výrobku. Problém pro velké firmy může nastat v případě, že malá firma nebude schopna zajistit nepřetržitou dodávku. Pokud má velká firma značný podíl na trhu, je otázkou zda menší firma bude schopna rozvinout výrobní kapacitu.

Pro menší firmu je to jednoduchá cesta s nízkým rizikem, jak začít s vývozem do zahraničí. Může vyvážet bez nutného zakládání vlastních distribučních cest, sledovat strategii velké firmy a získávat zkušenosti, případně časem začít s vlastním exportem. Tato metoda je výhodná pro výrobce, kteří jsou příliš malí na individuální vývoz nebo nechtějí příliš investovat. Její nevýhodou je ztráta kontroly nad marketingem a fakt, že velké firmy často vyžadují nízké ceny a vysokou kvalitu. Nevýhodou může být snížená

---

<sup>41</sup> MACHKOVÁ, Hana, Alexej SATO a Miroslava ZAMYKALOVÁ. *Mezinárodní obchod a marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, s. 234. ISBN 80-247-0364-5.

<sup>42</sup> ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 38. ISBN 978-80-247-2987-9.

zainteresovanost velké firmy v prodeji výrobků menší firmy, díky které může menší firma přijít o možné obchodní příležitosti.<sup>43</sup>

### **Vývozní aliance – sdružení vývozců**

Vývozní aliance je spojení firem ze stejné oblasti podnikání, jejichž výrobky nebo služby se mohou vzájemně doplňovat. Malým a středním podnikům často chybí potřebné zdroje a zkušenosti ke vstupu a podnikání na zahraničních trzích a proto se sdružují. Sdružení zpravidla převezme funkci vývozního oddělení a reprezentuje členy v zahraničí. Díky účasti ve sdružení mohou firmy uspořit náklady a omezit některá rizika. Jelikož mají na trhu společně větší sílu, mohou dosáhnout lepší vyjednávací pozice. Negativní stránkou sdružení může být ztráta samostatnosti a nerovnoprávné zacházení s méně významnými členy. V některých případech se vývoz podniku rozvine tak, že si založí vlastní exportní oddělení. Ve vyspělých zemích je součástí proexportní politiky podpora vývozních aliancí, kterou se v České republice zabývá společnost CzechTrade.<sup>44</sup>

### **Přímý vývoz**

V případě přímého vývozu se firma sama stará o vlastní exportní aktivity. Tento krok vyžaduje budování zahraničních obchodních kontaktů, provádění průzkumu trhu a osvojení si distribučních cest do zahraničí. Přímý vývoz umožňuje podniku přímý kontakt se zemí vývozu a vlastní řízení exportu. Firma může provozovat přímý export skrze domácí exportní oddělení nebo může založit pobočku v zahraničí. Výhodou zahraniční pobočky je především přítomnost na trhu, díky níž může lépe kontrolovat vývoj na trhu a je blíže k zákazníkům.<sup>45</sup>

S metodou přímého vývozu se nejčastěji setkáváme při vývozu průmyslových výrobků, výrobních zařízení a investičních celků, jelikož dodávky toho druhu jsou velmi složité.

---

<sup>43</sup> HOLLENSSEN, Svend. *Global marketing: a decision-oriented approach*. 4th ed. Harlow: Prentice-Hall, 2007, s. 316-317. ISBN 978-0-273-70678-6.

<sup>44</sup> MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 77. ISBN 978-80-247-2986-2.

<sup>45</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 279 – 280. ISBN 978-80-247-1545-2.



Často je nutná přítomnost výrobce, protože je nezbytné poskytnout různé služby, které jsou spojeny s tímto druhem zboží.

Přímé vývozy obvykle působí kladně na obchodní zahraniční vztahy a zvyšují loajalitu zákazníků, jelikož je s nimi firma v přímém kontaktu. Podnik také může vytvářet vlastní marketingovou strategii na mezinárodním trhu. Přímé vývozy se uskutečňují na základě kupních smluv.<sup>46</sup> Firma má větší potenciál návratnosti investice, kontrolu nad distribucí a cenami. Na rozdíl od nepřímého exportu, obnáší tato metoda větší riziko, vyšší investice a nutnost specializovaných zaměstnanců. Dále je třeba znát situaci, podmínky, jazyk a legislativu daného zahraničního trhu.<sup>47</sup>

V dnešní době je export díky internetové komunikaci jednodušší a je přístupný i malým firmám. Internet slouží jak k jednoduššímu získávání informací o zákaznících a trzích, tak k řízení objednávek a plateb. Podnik se tak může přiblížit zákazníkům velmi rychle a jednoduše.<sup>48</sup> Internetovému obchodu se podrobněji věnuje kapitola č. 2.

### **1.3.2 Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice**

Tyto formy vstupu se využívají, pokud chtějí firmy uplatnit své výrobky či služby na zahraničním trhu, ale nechtějí tam investovat. Firma může vstoupit na zahraniční trh například za pomoci licence, franchisingu nebo smlouvy o řízení. Dále má možnost spolupráce v oblasti výroby za pomoci zušlechťovacích operací či výrobních kooperací.<sup>49</sup>

#### **Licence**

Licence je povolení k obchodní činnosti, která je jinak zakázána. Jinými slovy se jedná o projevení souhlasu k užití nehmotného statku jinou osobou. Jednou stranou právního

---

<sup>46</sup> MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 22-23. ISBN 978-80-247-3237-4.

<sup>47</sup> ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 38. ISBN 978-80-247-2987-9.

<sup>48</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 280. ISBN 978-80-247-1545-2.

<sup>49</sup> MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 79. ISBN 978-80-247-2986-2.

vztahu je poskytovatel neboli majitel výlučného práva a druhou stranou je nabyvatel. Nabyvatel je povinen platit za poskytnutá práva úplatu. Existuje také výlučná licence, ve které se poskytovatel zavazuje, že na určeném území licenci neposkytne jiné osobě a sám ji tam nebude užívat.

Poskytovatel může uvažovat o prodeji práv, pokud existují určité překážky, které znemožňují přímý vývoz do některých teritorií (obchodně politické, devizové, celní a jiné bariéry) nebo firma nemá dostatek kapitálu na vlastní vstup. Dalším důvodem pro zvolení licence může být silná konkurence, která nutí firmy ke snižování cen, které tak vedou k nižším ziskům. S nižšími zisky je pro firmu obtížnější založit vlastní podnik na zahraničním trhu. Nevýhodou pro poskytovatele je ztráta kontroly nad cenami a kvalitou. Příjmy poskytovatele jsou pak zcela závislé na schopnostech nabyvatele. Poskytovatel nemůže dostatečně ovlivňovat kvalitu a tak v případě, že nabyvatel neodvádí kvalitní práci, může být poškozen.

Nabyvatel zvažuje nákup práv, jestliže firma nemá kapitál pro vlastní výzkum a vývoj nebo nemůže bez této licence vstoupit na daný zahraniční trh.<sup>50</sup> Aby se zamezilo ztrátám plynoucím z dvojitého výzkumu a vývoje, významné světové firmy jsou ochotny si vzájemně poskytovat licence. Jestliže podnik spolupracuje na výzkumu a vývoji, může dosáhnout úspor nákladů.<sup>51</sup>

## **Franchising**

Franchising je dlouhodobý vztah mezi franchisorem a franchisantem. Franchisor je vlastníkem ochranné známky, obchodního jména nebo značky franchisingové sítě. Ty poskytuje odběrateli licence, tzv. franchisantovi spolu s doprovodnými službami např. školení, marketingová kampaň, technická pomoc či know-how. Franchisant na oplátku dává poskytovateli franšizy jednorázový vstupní poplatek a po té platí průběžné poplatky.<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 23-29. ISBN 978-80-247-3237-4.

<sup>51</sup> MACHKOVÁ, Hana, Alexej SATO a Miroslava ZAMYKALOVÁ. *Mezinárodní obchod a marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, s. 225-227. ISBN 80-247-0364-5.

<sup>52</sup> Franšíza - co to je? In: *Franchising.cz* [online]. 2008 [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: <http://franchising.cz/abc-franchisingu/2/franchising-co-to-je/>

Vztah franchisora a franchisanta je vymezen ve franchisingové smlouvě. Je vytvářen systém distribuce zboží či služeb, na který by musel jinak franchisor vynaložit velké finanční prostředky.<sup>53</sup>

Franchising je vhodným způsobem pro velké firmy i drobné podnikatele, jak uspokojit čím dál tím více náročnější zákazníky a pomáhá jim uspět ve stále náročnějším konkurenčním prostředí. V současné době je velké množství malých a středních podniků, které nejsou připraveni na rizika spojená s podnikáním v zahraničí, a pro ně může být vhodnou variantou právě franchising.<sup>54</sup> Dle statistik je množství bankrotů malých firem, které podnikají v rámci franchisingu významně nižší než u samostatných podnikatelů.

Franchising se více používá při distribuci než ve výrobě. Pokud se jedná o právo vyrábět, zpravidla jde o technologicky méně náročné výrobky jako jídlo nebo nápoje.<sup>55</sup> Nejčastěji bývá franchisérem úspěšná firma, která má dobrou marketingovou strategii a silnou značku. Výhodou pro obě strany jsou nižší náklady než při samostatném vstupu na trh a omezení podnikatelských rizik. Franchisant provozuje podnik svým jménem, na svůj vlastní účet, určuje ceny zboží a služeb, ale musí dodržovat jednotnou obchodní politiku.

### **Smlouva o řízení**

Na základě smlouvy o řízení se na dobu určitou poskytují osoby, které mají určité řídicí zkušenosti a znalosti. Týká se to například řízení výrobního závodu nebo řízení v oblasti služeb, kde daná osoba doručuje osvědčené postupy řízení. Za tyto služby bývá odměnou procento z obrátu, podíl na zisku nebo získání určitého počtu akcií společnosti. Smlouvu o řízení používají některé firmy z průmyslově vyspělých zemí a poskytují je často podnikům v rozvojových zemích.

---

<sup>53</sup> MACHKOVÁ, Hana, Alexej SATO a Miroslava ZAMYKALOVÁ. *Mezinárodní obchod a marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, s. 228-230. ISBN 80-247-0364-5.

<sup>54</sup> ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009, s. 4. ISBN 978-80-7400-174-1.

<sup>55</sup> MACHKOVÁ, Hana, Alexej SATO a Miroslava ZAMYKALOVÁ. *Mezinárodní obchod a marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, s. 228-230. ISBN 80-247-0364-5.

## **Zušlechťovací operace**

Pod pojmem zušlechťovací operace je myšleno zpracování surovin či polotovarů do vyššího stupně finality nebo konečného výrobku. Důvodem zušlechťovacích operací jsou nižší náklady na zpracování v zahraničí, např. nižší mzdové, energetické či surovinové náklady. Zušlechťovací operace jsou z právního hlediska považovány za smlouvu o dílo. Povinností zhotovitele je realizovat určité dílo a povinností objednatele je uhradit cenu tohoto díla. Dílem může být vytvoření věci, montáž, údržba či oprava.

Existují dva druhy zušlechťovacích operací. Jedním je aktivní operace, kdy zahraniční objednatel poskytne českému podniku materiál ke zpracování. Pasivní zušlechťovací operací je v případě, že český objednatel poskytne suroviny zahraničnímu subjektu a zpracované zboží dováží zpět do České republiky.

## **Mezinárodní výrobní kooperace**

Smyslem výrobní kooperace je rozdělení výroby mezi výrobce z více zemí. Může se týkat přímo výroby, ale také výzkumu a vývoje nebo oblasti služeb. Obsah a forma smlouvy není pevně stanovena a záleží pouze na dohodě stran, tzv. nepojmenovaná smlouva. Hlavní předností je využití odlišnosti v nákladech na výrobu, v dostupnosti výrobních zdrojů, v daňovém a celním zatížení zemí apod. Za pomoci kooperace mohou strany dosáhnout snížení nákladů a větší konkurenceschopnosti.<sup>56</sup>

### **1.3.3 Kapitálové vstupy na zahraniční trhy**

Kapitálové vstupy jsou investičně nejnáročnější volbou vstupu, a proto je využívají zejména velké a finančně silné firmy. Základními formami kapitálových vstupů jsou přímé zahraniční investice a portfoliové investice. Přímé zahraniční investice mohou mít formu fúze či akvizice, společného podnikání, strategické aliance nebo investice na zelené louce. Portfoliové investice jsou pak založeny na nákupu akcií nebo jiných cenných papírů.

---

<sup>56</sup> MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 29-31. ISBN 978-80-247-3237-4.

**Akvizice** bývá vysvětlena jako převzetí podniku nebo jeho části a může probíhat dvěma způsoby. Jedním z nich je tzv. přátelské převzetí, kdy je cílem posílení postavení firmy nebo druhý je tzv. nepřátelské převzetí, kdy je cílem likvidace podniku.

Další formou kapitálovou formou vstupu na zahraniční trh je **fúze**. Existují dva druhy fúzí. Prvním z nich je sloučení, při kterém se společnosti spojí a slučovaná společnost zanikne bez likvidace aktiv a pasiv, jelikož ty přecházejí na druhou společnost. Druhou je splynutí, kdy obě splývající společnosti zanikají a vzniká zcela nová společnost.

**Společné podnikání (joint venture)** je podnikání dvou nebo více subjektů, jež má za cíl uskutečnit podnikatelský záměr, podílet se na zisku, společně podstupovat rizika a krýt ztráty. Jedním druhem společného podnikání jsou tzv. smluvní společné podniky, kde se nezávislé strany domluví na spolupráci v určité oblasti bez kapitálových vkladů, např. spolupráce na výzkumu a vývoji, výrobní kooperace nebo zabezpečování společných služeb. Dalším druhem jsou společné podniky založené na kapitálových investicích.

Zcela nově založené společnosti, které do země přinášejí kapitál, nové technologie, nová pracovní místa a zvyšují konkurenci na trhu, se nazývají **investice na zelené louce**. **Strategická aliance** je spolupráce velkých, kapitálově silných firem z vyspělých zemí bez nebo s kapitálovou spoluúčastí. Úmyslem může být společný vývoj nebo výroba komponentů, které se dále využívají k sestavení finálních výrobků obou stran nebo využití společného výzkumu a vývoje.

Většina zemí se snaží podporovat vstup zahraničních investic především proto, že tyto investice pozitivně ovlivňují ekonomický rozvoj dané země. Zahraniční investice do země přinášejí kapitál, nové technologie, know-how, nové pracovní příležitosti, atp. Z tohoto důvodu se nabízejí zahraničním investorům např. daňové či celní úlevy nebo finanční podpory formou dotací a grantů.<sup>57</sup> V České republice jsou kooperativní formy podnikání

---

<sup>57</sup> MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 84-87. ISBN 978-80-247-2986-2.

podporovány například agenturami CzechTrade a CzechInvest. Příkladem již provedené kooperace v České republice je Joint Venture firem Škoda Auto a Volkswagen.<sup>58</sup>

První kapitola se věnovala problematice mezinárodního obchodu, který je dnes součástí strategie většiny firem. Podniky se mohou zapojit do zahraničního obchodu z různých důvodů, avšak tím se mohou vystavit některým rizikům, které s mezinárodním obchodem souvisí. Dále se tato kapitola věnovala charakteristice jednotlivých způsobů vstupu do mezinárodního obchodu. Společnost, představená v kapitole č. 3, na kterou je tato diplomová práce zaměřena, aktuálně není zapojena do zahraničního obchodu. Důležitou součástí dané firmy je elektronický obchod a vzhledem k dnešním trendům se bude další kapitola věnovat právě elektronickému podnikání. V následující kapitole jsou tedy probrány možné varianty zapojení do mezinárodního obchodu prostřednictvím elektronického obchodu, jeho výhody i nevýhody.

---

<sup>58</sup> KISLINGEROVÁ, Eva. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2005, s. 251. ISBN 80-7179-847-9.

## 2. Elektronický obchod

Tato kapitola představuje základní hlediska elektronického obchodování. Je zde charakterizována současná situace elektronického obchodování a jeho výhody a nevýhody. Internet je nedílnou součástí elektronického obchodování, a proto je popsán jeho vývoj a potenciál. Možnosti internetu velmi ovlivnily způsob vstupu firem na zahraniční trhy. Firmy mohou elektronický obchod používat jako doplněk k tradičním metodám nebo jako samostatný způsob expanze. Zapojení firmy do mezinárodního obchodu může mít rozdílné formy a stádia, se kterými souvisí různé výhody a rizika. Na závěr se tato kapitola věnuje aspektům, které by měla firma zvážit v případě rozhodování o vstupu na nový trh.

Elektronické podnikání (*e-business*) prošlo v poslední době velmi rychlým vývojem. Zahrnuje veškeré interní i externí podnikové procesy za použití informačních a komunikačních technologií.<sup>59</sup> Nové technologie, lepší přístup k internetu a elektronické platby vytvořily nový způsob obchodu, tzv. elektronický obchod (*e-commerce*), což přispělo ke snížení obchodních nákladů.<sup>60</sup> Elektronické obchodování je často chápáno jednoduše jako prodej a nákup za použití internetu. Je tedy považováno jako užší pojem spadající pod elektronické podnikání. Nicméně za elektronický obchod jsou považovány jak finanční tak informační elektronicky zprostředkované transakce mezi organizací a třetí stranou. Za informační transakci se pokládá například elektronická korespondence se zákazníky či dodavateli nebo transfer dat (např. objednávky, faktury).<sup>61</sup>

Vyspělé trhy se stávají více a více nasycenými a obchodníci se musí začít poohlížet za hranice domácích trhů, aby našli trvale udržitelné příležitosti, které by jim umožnily splnit cíle růstu. Dříve převažoval způsob vstupu v podobě kamenných obchodů, nicméně nedávno se obchodníci obrátili k nově vyvíjející se možnosti expanze v podobě elektronického obchodu. Na dnešním globálním konkurenčním trhu poskytuje e-commerce

---

<sup>59</sup> SUCHÁNEK, Petr. *E-commerce: elektronické podnikání a koncepce elektronického obchodování*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2012, s. 9. ISBN 978-80-86929-84-2.

<sup>60</sup> *International Trade Statistics 2015* [online]. Switzerland: World Trade Organization, 2015, s. 31 [cit. 2016-04-16]. ISBN 978-92-870-3988-0. Dostupné z: [https://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/its2015\\_e/its2015\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2015_e/its2015_e.pdf)

<sup>61</sup> CHAFFEY, Dave, et al. *Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. 3rd ed. Essex: Pearson Education, 2006, s. 11. ISBN 978-0-273-69405-2.

nižší riziko a rychlejší způsob vstupu a proniknutí na zahraniční trh. Také spotřebitelé jsou stále více technologicky zdatní, požadují plynulou a bezproblémovou interakci s prodejci a možnost nakupovat skrze různé kanály. Elektronické obchodování může doplňovat již existující zahraniční obchod nebo obchodníkům umožňuje trh rychle otestovat a případně na něj expandovat.<sup>62</sup>

Elektronické obchodování se vyvíjí velmi rychle. Tempo růstu v roce 2014 v Evropě bylo 18,4 % a v následujících letech by tomu nemělo být jinak. V roce 2015 by průmysl elektronického obchodování měl dosáhnout hodnoty 185,39 miliard EUR. Přes to, že v USA je elektronické obchodování daleko rozsáhlejší, jeho tempo růstu je menší než v Evropě a činí 14 %. V Evropě mají zásadní postavení v e-commerce Velká Británie, Německo a Francie. Evropští on-line zákazníci v roce 2015 utratili za transakce zase o něco více než v předcházejících letech. Průměrná hodnota košíku zákazníka v roce 2015 měla cenu 61,85 EUR, což je o 6 % více než v roce 2014. Předběžné údaje ukazují, že zákazníci v roce 2015 prováděli více on-line nákupů a průměrně utratili ročně 970 EUR.<sup>63</sup>

Informační technologie se řadí mezi nejdynamičtější se rozvíjející sektor vývozu. Od roku 1995 do roku 2014 se světový vývoz výpočetní techniky rozšířil mnohem rychleji než jakékoli jiné odvětví a v průměru roste ročně o 18 %. Rozvíjející se ekonomiky zejména v Asii se stávají stále více důležitějšími vývozci. Podíl tohoto regionu na světovém exportu se z odhadovaných 8 % v roce 1995 zvýšil na 29 % v roce 2014. Zatímco Indie a Čína export výpočetní techniky zvyšuje, Severní Amerika zaostává a její účast na světovém vývozu poklesla. Evropa zůstává největším vývozcem počítačových a informačních služeb s 58 % celosvětového vývozu v roce 2014. Co se týče ekonomické krize, byl informační

---

<sup>62</sup> QUINN, Thomas F., Jean-Emmanuel BIONDI a Anu PENMETCHA. *From bricks to clicks Generating global growth through eCommerce expansion*. [online]. Deloitte Development LLC, 2014 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/consumer-business/za\\_generating\\_growth\\_through\\_ecommerce\\_24112014.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/consumer-business/za_generating_growth_through_ecommerce_24112014.pdf)

<sup>63</sup> Ecommerce sales in Europe will increase by 18.4% in 2015. In: *Ecommerce News* [online]. 2015 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <http://ecommercenews.eu/ecommerce-sales-europe-will-increase-18-4-2015/>



sektor nejvíce odolný vzhledem ke stále poptávce po nákladově efektivních technologiích a vývoji inovativního softwaru.<sup>64</sup>

## 2.1 Internet

Internet je počítačová síť spojující počítače z celého světa, která se používá k přenosu dat. Existuje zhruba od 60. let dvacátého století, kdy bylo v USA propojeno pár počítačů pro vojenské a výzkumné účely tzv. ARPAnet. V České republice proběhlo připojení ke globálním informačním datovým sítím až po listopadu 1989.<sup>65</sup>

V roce 1993 byl vymyšlen nový způsob výměny informací, tzv. World Wide Web, dále jen www, a pokládá se za vznik dnešního internetu. Www je prostředek pro publikaci informací a provádění služeb na internetu. Je zpřístupněn skrze internetové prohlížeče, které zobrazují informace na internetových stránkách, které jsou uloženy na webových serverech. Po rozvoji www užívání internetu dramaticky vzrostlo a internet se změnil ze složitého nástroje pro vědce a techniky na jednoduchý vyhledávací nástroj pro podnikatele a spotřebitele.<sup>66</sup>

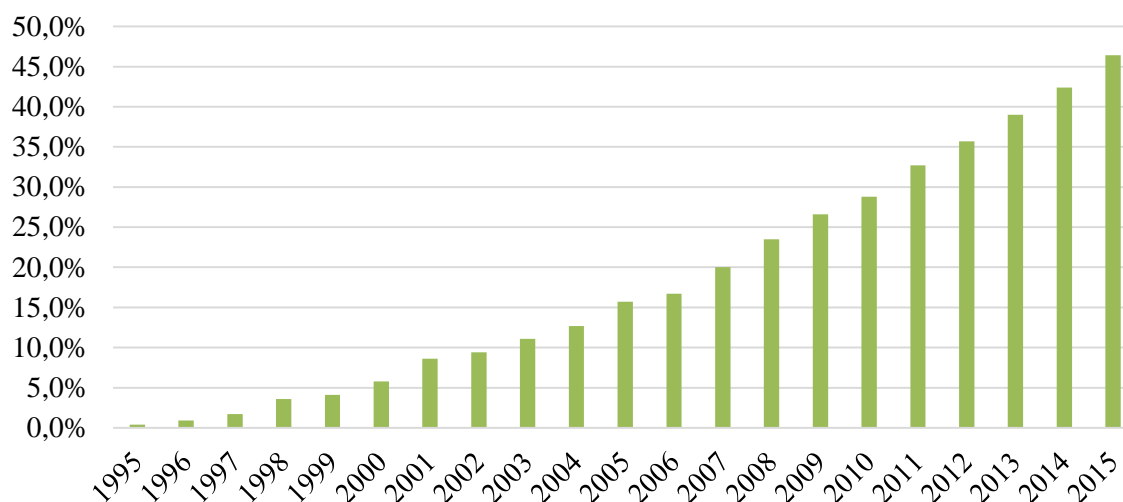
Počet obchodů prováděných za pomoci internetu roste velmi rychle, stejně jako počet uživatelů internetu. To je patrné z obrázku č. 2, kde můžeme vidět neustálý růst počtu uživatelů internetu. Internet představuje obrovskou příležitost a odstraňuje mnoho překážek v komunikaci způsobených geografickou vzdáleností nebo časovými pásmy.

---

<sup>64</sup> *International Trade Statistics 2015* [online]. Switzerland: World Trade Organization, 2015, s. 20 [cit. 2016-04-16]. ISBN 978-92-870-3988-0. Dostupné z: [https://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/its2015\\_e/its2015\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2015_e/its2015_e.pdf)

<sup>65</sup> SVOBODA, Pavel. *Právní a daňové aspekty e-obchodu*. Praha: Linde, 2001, s. 48. ISBN 80-7201-311-4.

<sup>66</sup> CHAFFEY, Dave, et al. *Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. 3rd ed. Essex: Pearson Education, 2006, s. 26-27. ISBN 978-0-273-69405-2.



Obrázek 2: Počet uživatelů internetu v letech 1995 – 2015 (v % ze světové populace)

Zdroj: Vlastní zpracování podle: Internet Growth Statistics. In: *Internet World Stats* [online]. [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: <http://www.internetworldstats.com/emarketing.htm>

Podíl nakupujících na internetu stále roste. V roce 2015 téměř 65 % uživatelů internetu v Evropské Unii provedlo on-line nákup. Podíl on-line nakupujících se značně liší napříč Evropou. V Rumunsku je například tento podíl pouze 18 %, zatímco ve Velké Británii je 87 %. Na internetu v roce 2015 nakoupilo 53 % jedinců ve věku 16-74 let. Oblečení a sportovní zboží jsou nejpopulárnější kategorií on-line nákupů v Evropské unii (EU), neboť 60 % nakupujících na internetu koupilo alespoň jednu produkty z této kategorie. Toto zboží nakupovali především zákazníci ve věku 16 až 24 let.

Podle údajů Eurostatu, tři z deseti on-line nakupujících v EU nakoupili v roce 2015 v zahraničním státu EU. Přeshraniční on-line nákupy poukazují na hladké fungování jednotného trhu elektronického obchodování a do jaké míry spotřebitelé využívají širšího výběru a nižších cen.<sup>67</sup> Z pohledu spotřebitelů internet nabízí možnost většího výběru produktů a služeb za různé ceny od různých prodejců po celém světě. Nakupování je více pohodové.<sup>68</sup>

<sup>67</sup> 65% of internet users in the EU shopped online in 2015. In: *Ecommerce News* [online]. Ecommerce News, 2016 [cit. 2016-02-25]. Dostupné z: <http://ecommercenews.eu/65-internet-users-eu-shopped-online-2015/>

<sup>68</sup> YIP, George S. Global Strategy in the Internet Era. *Business Strategy Review* [online]. 2000, **11**(4) [cit. 2016-04-18]. DOI: 10.1111/1467-8616.00152. ISSN 09556419. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/1467-8616.00152>

Rozvoj internetu vedl ke zcela novým způsobům internacionalizace a zvýšil efektivnost zvládnání poptávky v globálním měřítku. Internet rozšířil trhy mimo tradiční hranice a odstranil jejich časovou a geografickou polohu.<sup>69</sup> Organizacím dává internet možnost expandovat na nové trhy, nabízet nové služby a zvyšuje jejich konkurenceschopnost. Ve stejnou dobu může být internet pro organizace určitou hrozbou. Například nově začínající společnosti mohou rychle získat velkou část trhu a stát se hrozbou pro ty již existující.<sup>70</sup> Internet nabízí rychlý přístup k velkému počtu zákazníků, nicméně zároveň vystavuje firmu široké konkurenci.

Firmy mohou internet používat jako cestu k mezinárodnímu obchodu různými způsoby. Internet může být aplikován na různé části obchodního procesu, jako je marketing, prodej, komunikace, výroba, lidské zdroje a administrace.<sup>71</sup> Některé společnosti jsou více aktivní a spoléhají na internet jako hlavní prostředek ke vstupu na zahraniční trhy. Využívají internet jako alternativu fyzické přítomnosti na trhu, není tak nutné založit fyzickou dceřinou společnost nebo joint venture. Jiné firmy jsou více pasivní a používají internet pouze k podpoře stávajícího mezinárodního obchodu prostřednictvím internetové reklamy a propagace.<sup>72</sup>

## 2.2 Výhody a nevýhody obchodování na internetu

E-commerce umožňuje společnosti podnikat přes elektronickou síť, obvykle internet. Využívání internetu může výrazně snížit náklady, jelikož náklady na založení a provoz kamenného obchodu bývají mnohem vyšší. V některých případech tak není potřeba vlastnit fyzický obchod nebo veliký počet zaměstnanců. Nižší náklady mohou ovlivnit cenu,

---

<sup>69</sup> LAUDON, Kenneth C a Carol Guercio TRAVER. *E-commerce: business, technology, society*. Tenth edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson, 2014, s. 58. ISBN 978-0-13-302444-9.

<sup>70</sup> CHAFFEY, Dave, et al. *Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. 3rd ed. Essex: Pearson Education, 2006, s. 26-27. ISBN 978-0-273-69405-2.

<sup>71</sup> MATHEWS, Shane a Marilyn HEALY. 'From garage to global': the internet and international market growth, an SME perspective. *International Journal of Internet Marketing and Advertising* [online]. 2008, 4(2/3), s. 8 [vid. 2016-02-25]. DOI: 10.1504/IJIMA.2008.017021. ISSN 14775212. Dostupné z: <http://www.inderscience.com/link.php?id=17021>

<sup>72</sup> SINKOVICS, Noemi, Rudolf R. SINKOVICS a Ruy-Jer "BRYAN" JEAN. *The internet as an alternative path to internationalization?*. *International Marketing Review* [online]. 2013, 30(2), s. 131 [vid. 2014-10-10]. DOI: 10.1108/02651331311314556. ISSN 02651335. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/02651331311314556>

a proto mohou podniky na internetu nabízet zboží levněji než v kamenném obchodě. Díky globálnímu charakteru internetu je možné se více specializovat a cílit na konkrétní zákazníky, neboť je možné získat zákazníky z celého světa. Podnik není omezen velikostí prodejny nebo skladu ani otevírací dobou, může tedy například rozšířit svůj sortiment.<sup>73</sup>

Výhodou internetu je snazší přístup k zákazníkům, jelikož si jakýkoliv uživatel může vyhledat potřebné informace o dané firmě a někteří z nich mohou poté mít zájem si produkt nebo službu u firmy objednat. Pokud jsou například z jiné země, těžko by se s touto firmou seznámili v běžném životě. Internet tedy poskytuje firmám lehčí přístup k obchodním partnerům nebo zákazníkům z celého světa s menšími náklady.<sup>74</sup>

On-line obchody umožňují podnikům získávat informace o spotřebitelském chování mnohem snadněji, než je tomu v případě běžných kamenných obchodů. Tato data se dále mohou analyzovat a mohou přispívat k efektivnějším marketingovým kampaním a k lepšímu zacílení na zákaznické preference.<sup>75</sup> Internet změnil způsob komunikace. Komunikace je rychlejší, více interaktivní a reagující. Zákazníci již nemusí čekat na telefonické zákaznické lince, vše je vyřešeno rychle za pomoci emailu, což velmi zlepšilo vzájemné vztahy.

Další výhodou Internetu je jeho využití v marketingu. Firmy mohou o sobě nahrávat informace na své webové stránky, ale i na stránky jiných. Nemusí tak platit drahé brožury, katalogy nebo reklamy v novinách či v televizi, z čehož vyplývá, že náklady na marketing se také sníží. S příchodem internetu přišel také nový způsob doručování zboží a služeb. Například banky poskytují služby on-line a software nebo muzika je prodávána přímo na internetu, tudíž v těchto případech již není zapotřebí platit služby kurýrů či pošty.<sup>76</sup>

---

<sup>73</sup> BLAŽKOVÁ, Martina. *Jak využít internet v marketingu: krok za krokem k vyšší konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 101-102. ISBN 80-247-1095-1.

<sup>74</sup> CHEN, Xiaohong Helen. *The Internet and foreign market entry mode: some evidence from Hong Kong*. University of Warwick, 2003, s. 68-72. PhD thesis. The University of Warwick.

<sup>75</sup> QUINN, Thomas F., Jean-Emmanuel BIONDI a Anu PENMETCHA. *From bricks to clicks Generating global growth through eCommerce expansion*. [online]. Deloitte Development LLC, 2014 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/consumer-business/za\\_generating\\_growth\\_through\\_ecommerce\\_24112014.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/consumer-business/za_generating_growth_through_ecommerce_24112014.pdf)

<sup>76</sup> CHEN, Xiaohong Helen. *The Internet and foreign market entry mode: some evidence from Hong Kong*. University of Warwick, 2003, s. 68-72. PhD thesis. The University of Warwick.

Obchodování na internetu neposkytuje pouze výhody, ale má samozřejmě i nevýhody, výzvy a překážky. Z důvodu globálnosti je hlavní nevýhodou zvýšení konkurence. V důsledku toho je těžké získat nové zákazníky a ty stávající si udržet. I přesto, že se internet rozšířil po celém světě a každý připojený uživatel má možnost nakupovat on-line, nákupní chování se stále mezi národy liší. Z tohoto důvodu je pro úspěšnost expanze důležité mít potřebné informace o cílových trzích

Dalším problematickým faktorem e-commerce je nedostatek osobního přístupu, sociální interakce a také anonymita kupujícího. Důležitý je tak správně zvolený způsob komunikace se zákazníky. Ke snížení těchto problémů může firma zařadit mezi své služby například on-line chat. Díky internetu mají zákazníci k dispozici veliké množství informací a mohou tak vyhledávat a porovnávat jednotlivé obchody již před samotným nákupem. Proto je důležité, aby byly internetové stránky firmy lehce přístupné a atraktivní. Firmy jsou nuceny se diferenciovat a inovovat svůj přístup tak, aby si dokázaly udržet svou konkurenceschopnost.<sup>77</sup>

### **2.3 Vztahy mezi subjekty v elektronickém obchodování**

Existuje mnoho subjektů, které zasahují do elektronického obchodování. Hlavními z nich jsou podniky (B – business) a spotřebitelé (C – consumer). Třetím subjektem, kterým se práce zabývá, je stát (G – government), kam patří instituce státní správy a samosprávy a ministerstva.<sup>78</sup>

---

<sup>77</sup> BLAŽKOVÁ, Martina. *Jak využít internet v marketingu: krok za krokem k vyšší konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 102-103. ISBN 80-247-1095-1.

<sup>78</sup> GÁLA, Libor, Jan POUR a Prokop TOMAN. *Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi, technologie informačních systémů, řízení a rozvoj podnikové informatiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 129. ISBN 80-247-1278-4.

Tabulka 3: Vztahy mezi subjekty v elektronickém obchodování

Prodávající	Kupující		
	Podnik	Spotřebitel	Stát
Podnik	B2B	B2C	B2G
Spotřebitel	C2B	C2C	C2G
Stát	G2B	G2C	G2G

Zdroj: Vlastní zpracování podle: MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 224. ISBN 978-80-247-4874-0.

B2B (Business to Business) je obchodování mezi podniky. Jedná se o prodej produktů, které nejsou určeny ke konečné spotřebě, mezi podnikatelskými subjekty, např. podniky a dodavateli.<sup>79</sup> Tento typ obchodování je nejstarší a nejvýznamnější formou e-obchodu. Objem obchodů tohoto typu je v porovnání s ostatními typy největší. Pokud podnik prodává přímo spotřebiteli, jedná se o B2C (Business to Consumer) např. Amazon.com nebo Alza.cz. Zákazník si na internetu vybírá zboží, sjednává cenu a provádí platbu.<sup>80</sup> Tento typ je nejrozšířenější a je do něho zapojen větší počet subjektů než do předchozího typu. Transakce ovšem probíhají v menších objemech a v nižší hodnotě.<sup>81</sup> O B2G (Business to Government) jde v případě, kdy podnik nabízí zboží a služby státu a komunikuje se státní správou. Typickým příkladem může být možnost podat daňové přiznání elektronicky.

Další z možných cest je C2C (Consumer to Consumer), tj. vzájemný prodej mezi spotřebiteli např. eBay.com nebo Aukro.cz. Dříve bylo jednání mezi spotřebiteli velmi vzácné, ale s příchodem internetu se stalo běžné. Pokud podnět vychází ze strany spotřebitele směrem k podniku, například spotřebitel umístí poptávku na internet, potom jde o C2B (Consumer to Business). Vztah mezi spotřebitelem a vládou C2G (Consumer to Government) je například, když spotřebitel (občan) podává daňové přiznání elektronicky nebo elektronické volby.

<sup>79</sup> MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 223-224. ISBN 978-80-247-4874-0.

<sup>80</sup> SVOBODA, Pavel. *Právní a daňové aspekty e-obchodu*. Praha: Linde, 2001, s. 61 ISBN 80-7201-311-4.

<sup>81</sup> BLAŽKOVÁ, Martina. *Jak využít internet v marketingu: krok za krokem k vyšší konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 103. ISBN 80-247-1095-1.

Elektronicky realizovaná spolupráce mezi subjekty veřejné správy se nazývá G2G (Government to Government). G2B (Government to Business) jsou služby poskytované státem elektronickou cestou podnikům, např. zadávání veřejných zakázek, informace o grantech a dotacích. G2C (Government to Customer) je označení pro vztahy mezi vládou a spotřebiteli, kdy například vláda publikuje na svém webu informace určené pro občany.<sup>82</sup>

Každá transakce může být brána ze dvou pohledů. *Sell-side e-commerce* jsou transakce spojené s prodejem zákazníkům a společnost je brána z pohledu prodejce. Na druhou stranu *buy-side e-commerce* jsou transakce spojené se získáním potřebných zdrojů od dodavatelů, společnost figuruje jako kupující.

## 2.4 Expanze prostřednictvím elektronické obchodování

Tato část kapitoly se věnuje tomu, jak může internet změnit tradiční proces internacionalizace. Při definování strategie expanze za pomoci elektronického obchodování je důležité zjistit, jakou roli bude e-commerce hrát v celkové strategii expanze. Elektronické obchodování může sloužit pro obchodníky s omezenými znalostmi o některých trzích k vytváření prvotního obrazu o poptávce a k budování povědomí o značce u zákazníků. Na trzích, kde existuje povědomí o značce a maloobchodníci tam plánují fyzicky expandovat, slouží elektronické obchodování jako důležitý kanál k získání klíčových informací o spotřebitelských preferencích a cenové citlivosti. Pro obchodníky, kteří jsou již na cílových trzích fyzicky přítomni, představuje e-commerce důležitou součást obchodní strategie. Firmy se v tomto případě snaží pokrýt většinu obchodních kanálů, skrze které mohou oslovit zákazníky.<sup>83</sup>

Firmy provozující elektronické obchodování mohou být rozděleny do dvou hlavních skupin. První skupinou jsou obchodníci, kteří jsou přítomni na trhu pouze prostřednictvím

---

<sup>82</sup> MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 223-224. ISBN 978-80-247-4874-0.

<sup>83</sup> QUINN, Thomas F., Jean-Emmanuel BIONDI a Anu PENMETCHA. *From bricks to clicks Generating global growth through eCommerce expansion*. [online]. Deloitte Development LLC, 2014 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/consumer-business/za\\_generating\\_growth\\_through\\_ecommerce\\_24112014.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/consumer-business/za_generating_growth_through_ecommerce_24112014.pdf)

webových stránek, které založili bez předchozí existence v dané zemi, tzv. *pure-click companies*. Druhou skupinou jsou již na daném trhu existující firmy, které ke svému fyzickému působení přidaly webové stránky kvůli informačním a obchodním účelům, tzv. *brick-and-click companies*.<sup>84</sup>

Dále existují čtyři hlavní druhy přítomnosti firem na internetu, z nichž má každý různé cíle a je vhodný pro různé firmy a trhy. Tyto kategorie nejsou jednoznačné a společnosti je mohou různě kombinovat. V rámci těchto kategorií se mohou firmy soustředit na rozdílné funkce, např.: prodej, služby, budování značky nebo vztahu se zákazníky, poskytování informací nebo zábavy.<sup>85</sup>

### 1. E-shop

Prvním a nejběžnějším typem přítomnosti firmy na internetu, jsou internetové stránky, tzv. e-shopy, jejichž hlavní náplní je prodej a nákup produktů on-line. Dá se říci, že jde o virtuální alternativu kamenných obchodů. Zákazníkovi je zpřístupněn katalog zboží, ve kterém může vyhledávat. Jako příklad můžeme uvést Amazon.com, Mall.cz, Alza.cz a mnoho dalších.<sup>86</sup>

### 2. Budování vztahů

Dalším druhem jsou stránky zaměřené na budování vztahů se zákazníky. Jejich cílem je stimulovat zákazníky k nákupu a poskytovat informace, přičemž zboží zde není běžně dostupné k on-line nákupu.

---

<sup>84</sup> FANDEL, G. *Modern concepts of the theory of the firm: managing enterprises of the new economy*. New York: Springer-Verlag, 2004, s. 73. ISBN 35-404-0509-7.

<sup>85</sup> CHAFFEY, Dave, et al. *Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. 3rd ed. Essex: Pearson Education, 2006, s. 14-16. ISBN 978-0-273-69405-2.

<sup>86</sup> MIKULÁŠKOVÁ, Petra a Mirek SEDLÁK. *Jak vytvořit úspěšný a výdělečný internetový obchod*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2015, s. 92. ISBN 978-80-251-4383-4.



### 3. Podpora značky

Dále existují internetové stránky, které se soustředí na podporu značky prostřednictvím nějakého zážitku. Zboží není ve většině případů na těchto stránkách dostupné, ale stránky jsou součástí reklamní kampaně, která má zvýšit povědomí o dané značce.

### 4. Mediální internetové stránky

Posledním druhem jsou mediální stránky a portály, které poskytují různorodé informace a zprávy, např.: Idnes.cz nebo Novinky.cz.<sup>87</sup>

#### 2.4.1 Stanovení správné strategie vstupu

Poté, co byl stanoven účel vstupu, by firmy měly zvážit, jak nejlépe vstoupit na cílový trh. Výběr strategie je složitý a náročný proces. Vzhledem k této skutečnosti, by podniky měly pečlivě zvážit, který přístup bude nejlépe fungovat na trhu, kde chtějí investovat a umožní uspokojit požadavky zákazníků.<sup>88</sup>

Důsledkem globálního dosahu on-line trhů, vede pouhá existence internetových stránek k mezinárodní a globální přítomnosti. Spuštěním webových stránek firma okamžitě vstupuje na globální trh a má alespoň teoretickou příležitost k zahraničnímu obchodu. Tento způsob vstupu na zahraniční trh nazýváme **výchozí on-line internacionalizace** a je výsledkem založení webové stránky, která přitahuje zahraniční zákazníky. Může být charakterizována jako náhodná nebo nevyhnutelná. Na druhou stranu **aktivní on-line internacionalizaci** firmy charakterizuje úmyslné využití informačních a komunikačních technologií s cílem vstoupit na nový trh. Tento způsob je spojen se značným úsilím a vstup

---

<sup>87</sup> CHAFFEY, Dave, et al. *Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. 3rd ed. Essex: Pearson Education, 2006, s. 14-16. ISBN 978-0-273-69405-2.

<sup>88</sup> QUINN, Thomas F., Jean-Emmanuel BIONDI a Anu PENMETCHA. *From bricks to clicks Generating global growth through eCommerce expansion*. [online]. Deloitte Development LLC, 2014 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/consumer-business/za\\_generating\\_growth\\_through\\_ecommerce\\_24112014.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/consumer-business/za_generating_growth_through_ecommerce_24112014.pdf)

na zahraniční trhy je plánovaný. Můžeme ho tedy považovat za alternativu k tradičním metodám vstupu, které jsou zmíněny v první kapitole č. 1.3.<sup>89</sup>

Porovnáváme-li aktivní on-line internacionalizaci s více tradičními metodami vstupu, za největší rozdíl je považována úloha a povaha místních investic. On-line metoda vstupu je považována za metodu více centralizovanou na domácím trhu, než je tomu u tradičních metod. Většina on-line obchodů je umístěna v domácí zemi.<sup>90</sup> Možnost využití elektronického obchodování umožňuje společnosti fungovat na mezinárodní úrovni s minimální nebo žádnou fyzickou přítomností. Nicméně potřeba fyzické přítomnosti na zahraničním trhu se zvyšuje se stupněm lokální adaptace. Fyzická přítomnost může být nutná i v případě, že produkce a distribuce fungují zcela skrze internet.

V případě tradičních metod vstupu na zahraniční trh firmy postupují při expanzi pomalu a rozvážně a zaměřují se na takové trhy, které jsou nejbližší po kulturní i obchodní stránce. Vstup za pomoci internetu se považuje za nový alternativní způsob, který mění tuto tradiční cestu a urychluje proces internacionalizace.<sup>91</sup> Internet může usnadnit a zlepšit proces expanze malých firem. Firmy mohou využívat nespočet pozitivních vlastností a příležitostí, které internet nabízí. Zvyšuje rychlost expanze do zahraničí a nižší náklady umožňují vstoupit na nový trh i malým firmám s omezenými zdroji. Internet dovoluje firmě vymanit se z tradičních způsobů internacionalizace díky tomu, že se nemusí setkat se stejnými překážkami a závazky. Odstraňuje například geografické překážky a umožňuje okamžitý vstup na trh, jelikož obvykle nevyžaduje vysoké investice.<sup>92</sup>

---

<sup>89</sup> SEPPÄNEN, Annariikka. *The Internationalization of a C2C E-commerce Platform Provider, Case: Trendsales ApS*. Aalto University, 2012, s. 21. Master's thesis. Aalto University. Vedoucí práce Viveca Sasi.

<sup>90</sup> YAMIN, Mohammad a Rudolf R. SINKOVICS. Online internationalisation, psychic distance reduction and the virtuality trap. *International Business Review* [online]. 2006, **15**(4), s. 339–360. [cit. 2016-04-18]. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2006.03.002. ISSN 09695931. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0969593106000400>

<sup>91</sup> SEPPÄNEN, Annariikka. *The Internationalization of a C2C E-commerce Platform Provider, Case: Trendsales ApS*. Aalto University, 2012, s. 23. Master's thesis. Aalto University. Vedoucí práce Viveca Sasi.

<sup>92</sup> RIGGINS, Frederick J. Framework for Identifying Web-Based Electronic Commerce Opportunities. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce* [online]. 1999, **9**(4), s. 297-310 [cit. 2016-04-20]. DOI: 10.1207/S153277440904\_4. ISSN 1091-9392. Dostupné z: [http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/S153277440904\\_4](http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/S153277440904_4)

Obvykle se uvádí pět způsobů vstupu<sup>93</sup>, od oportunních s nízkým rizikem, nízkými investicemi a malou kontrolou, až po strategické způsoby s vyšším rizikem, vyššími investicemi a větší mírou kontroly.

#### 1. Mezinárodní doprava prostřednictvím třetí strany

Jedná se o strategii, kdy se obchodník snaží rychle oslovit zákazníky po celém světě za použití nízkých investic a malého narušení hlavní obchodní činnosti. Tuto metodu je často nejjednodušší realizovat pouhým přidáním mezinárodní přepravy na již existující domácí e-shop. Dopravení zboží od firmy ke spotřebiteli zajišťují mezinárodní dopravci. Díky tomuto způsobu můžeme získat nová data o zákaznících a poptávce, ale pronikání na trh může být obtížné, pokud firmy neinvestují do marketingové kampaně. Tento způsob by měl být považován za prvotní krok v rozvoji elektronického obchodování na zahraničních trzích.

#### 2. Firemní informační webové stránky

Firmy, které chtějí šířit informace o své firmě, svých produktech a budovat povědomí o značce mohou vstoupit na nový trh nebo posílit pozici na trzích stávajících vytvořením informační webové stránky. Tato metoda je často používána obchodníky, kteří jsou již fyzicky přítomni na cizím trhu, aby si udrželi kontrolu nad svojí značkou. Nicméně je obtížné měřit účinnost a dopad těchto informačních webových stránek, protože na nich není umožněn přímý nákup. Příkladem může být obchodník, který chce doplnit stávající zahraniční fyzickou přítomnost on-line kanálem a získat tak více zákazníků a posílit image značky.<sup>94</sup> Kvůli dobrým komunikačním vlastnostem internetu je webová stránka, která je

---

<sup>93</sup> QUINN, Thomas F., Jean-Emmanuel BIONDI a Anu PENMETCHA. *From bricks to clicks Generating global growth through eCommerce expansion*. [online]. Deloitte Development LLC, 2014, s. 4 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/consumer-business/za\\_generating\\_growth\\_through\\_ecommerce\\_24112014.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/consumer-business/za_generating_growth_through_ecommerce_24112014.pdf)

<sup>94</sup> Tamtéž, s. 4

pouze doplňkem k tradičním metodám obchodu, také důležitá. Pomáhá rozvíjet a udržovat obchodní vztahy a rozšiřovat obchodní síť.<sup>95</sup>

### 3. Na trhu již zavedený partner

Rozvíjející se trhy mohou být velkou příležitostí, ale vzhledem ke kulturním rozdílům a vládním překážkám může být vstup na tyto trhy velmi obtížný. Na trzích, kde existují tyto překážky, je lepší využít obchodního partnera s již existujícím elektronickým obchodem. Firma využívá infrastrukturu a zavedenou zákaznickou základnu partnera ke zlepšení povědomí o značce a zvýšení prodejů. Je důležité si zvolit partnera se shodnou pozicí značky, protože tento způsob poskytuje menší kontrolu.

### 4. Místní URL adresa

Podniky, které se zaměřují na spokojenost svých zákazníků a úspěšnost své značky, se mohou rozhodnout vstoupit na zahraniční trh prostřednictvím místní URL adresy (například: .eu, .uk, .de, .cz, .sk). Jedná se o způsob vstupu, kterým se firma snaží vybudovat silnou přítomnost na cílovém trhu. Může to být předběžný krok k vybudování personalizovaného způsobu jak cílit na zákazníky. Nevýhodou je nákladnost udržování více webových stránek.

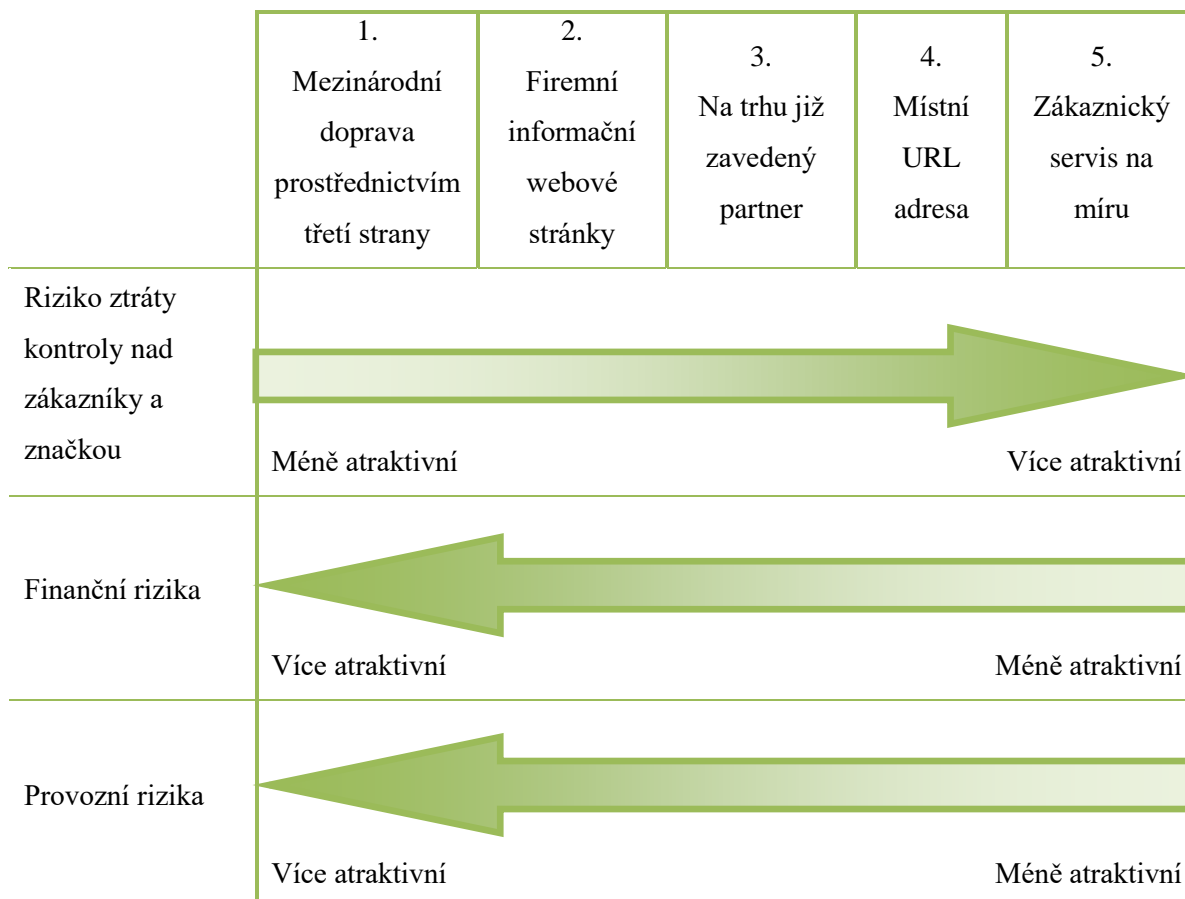
### 5. Zákaznický servis na míru

Někteří prodejci chtějí vstoupit na trh se vším všudy. Vytvoření silné zákaznické základny vyžaduje individuální zákaznický servis, který je třeba poskytovat nejen on-line. Tato možnost vstupu je často nejefektivnější, jestliže byl trh již vyzkoušen a považuje se za velkou příležitost díky vysoké poptávce po značce. Rizika jsou velmi vysoká vzhledem k nutným investicím, ale potenciální výnosy by měli být ještě vyšší.

---

<sup>95</sup> MATHEWS, Shane a Marilyn HEALY. 'From garage to global': the internet and international market growth, an SME perspective. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*[online]. 2008, 4(2/3), s. 11-12 [cit. 2016-02-25]. DOI: 10.1504/IJIMA.2008.017021. ISSN 14775212. Dostupné z: <http://www.inderscience.com/link.php?id=17021>

Míra rizika se liší v závislosti na zvolené metodě vstupu. Firmy by měly myslet na tři důležité typy: riziko ztráty kontroly nad zákazníky a značkou, finanční rizika a provozní rizika. Zvážení těchto faktorů poskytuje firmám lepší orientaci při definování strategie. Obrázek č. 3 se zabývá tím, jak vysoká rizika má každá strategie.<sup>96</sup>



Obrázek 3: Míra rizik jednotlivých metod vstupu

Zdroj: Vlastní zpracování podle: QUINN, Thomas F., Jean-Emmanuel BIONDI a Anu PENMETCHA. *From bricks to clicks Generating global growth through eCommerce expansion*. [online]. Deloitte Development LLC, 2014 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/consumer-business/za\\_generating\\_growth\\_through\\_ecommerce\\_24112014.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/consumer-business/za_generating_growth_through_ecommerce_24112014.pdf)

<sup>96</sup> QUINN, Thomas F., Jean-Emmanuel BIONDI a Anu PENMETCHA. *From bricks to clicks Generating global growth through eCommerce expansion*. [online]. Deloitte Development LLC, 2014 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/consumer-business/za\\_generating\\_growth\\_through\\_ecommerce\\_24112014.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/consumer-business/za_generating_growth_through_ecommerce_24112014.pdf)

Každá společnost má specifické potřeby a problémy, které je třeba zvážit při přeměně cílů strategie na realitu. Firmy by měly zvážit následující aspekty, které mohou společnosti pomoci, při posuzování připravenosti firmy na zapojení do zahraničního obchodu a při porozumění toho, jak bude zvolená metoda ovlivňovat provoz.

### 1. Zákaznický servis

Podnik by měl zvážit, zda je schopen poskytnout zákazníkům funkční elektronický obchod s bohatým zákaznickým servisem. Vzhled stránek, jazyk a měna by měly být přizpůsobeny místním zákazníkům.<sup>97</sup> Přizpůsobení jazyka představuje základní úroveň adaptace na nový trh, jelikož zlepšuje efektivnost internetové stránky. Další úprava může zahrnovat i barvy, ikony nebo rozvržení webových stránek a symbolů, které mohou být ovlivněny kulturními rozdíly.<sup>98</sup> Důležité je promyslet, jak budou zvládány dotazy zákazníků. V závislosti na tom, jaká úroveň podpory je potřeba, lze nabídnout zákazníkům pomoc v různém rozsahu. Od nejčastějších dotazů umístěných na webových stránkách až k místním bezplatným číslům v call centru.

### 2. Marketing a propagace

Podnik by se měl soustředit na to, jak dosáhne na nové spotřebitele. I přesto, že na domácím trhu může být podnik všeobecně známý, na novém trhu může být nutné vybudovat povědomí o značce od základu. Získání nových zákazníků se často opírá o dobře provedenou marketingovou kampaň. Společnost by měla zvážit zákaznické preference různých médií, vybrat to nejvhodnější a přizpůsobit tomu obsah kampaně.<sup>99</sup>

---

<sup>97</sup> QUINN, Thomas F., Jean-Emmanuel BIONDI a Anu PENMETCHA. *From bricks to clicks Generating global growth through eCommerce expansion*. [online]. Deloitte Development LLC, 2014 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/consumer-business/za\\_generating\\_growth\\_through\\_ecommerce\\_24112014.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/consumer-business/za_generating_growth_through_ecommerce_24112014.pdf)

<sup>98</sup> SEPPÄNEN, Annariikka. *The Internationalization of a C2C E-commerce Platform Provider, Case: Trendsales ApS*. Aalto University, 2012, s. 20. Master's thesis. Aalto University. Vedoucí práce Viveca Sasi.

<sup>99</sup> QUINN, Thomas F., Jean-Emmanuel BIONDI a Anu PENMETCHA. *From bricks to clicks Generating global growth through eCommerce expansion*. [online]. Deloitte Development LLC, 2014 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/consumer-business/za\\_generating\\_growth\\_through\\_ecommerce\\_24112014.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/consumer-business/za_generating_growth_through_ecommerce_24112014.pdf)

### 3. Přizpůsobení zahraničnímu trhu

Vstup na zahraniční trh skrze internet obvykle zahrnuje alespoň určitý stupeň přizpůsobení, porozumění zahraničním spotřebitelům a překonání kulturních bariér.<sup>100</sup> Vzhledem k rozdílům v kulturních normách, prostředí, jazyku a dalších faktorech může cílový trh požadovat rozdílný sortiment výrobků než domácí trh. Také stanovení ceny na základě pochopení místní poptávky a konkurence může vést k lepšímu přijetí produktu zákazníky a k budování věrnosti ke značce.

### 4. Logistika

Firma vstupující na nový trh by měla zvážit, jak bude zvládat větší poptávku a případné reklamace. Měla by promyslet, jestli bude zboží dopravovat z domovské země, založí podnik v zahraničí nebo povede regionální distribuční centrum na novém trhu. Je třeba brát v úvahu náklady na dopravu, cla a daně. Výhodou regionálního distribučního centra je možnost rychlejší odezvy a nižších nákladů na dopravu, na druhou stranu však vyžaduje značnou kapitálovou investici.

### 5. Zpracování plateb

Další otázkou může být, jak firma zajistí bezpečnost plateb, kurzové riziko a ochranu proti podvodům. Měla by zjistit, jaké má cílový trh nákupní chování. Různé země používají různé možnosti plateb za zboží nakoupené on-line.

---

<sup>100</sup> SEPPÄNEN, Annariikka. *The Internationalization of a C2C E-commerce Platform Provider, Case: Trendsales ApS*. Aalto University, 2012, s. 20. Master's thesis. Aalto University. Vedoucí práce Viveca Sasi.

## 6. Právní regulace

Zákony a regulace mohou mít značný vliv na životaschopnost podniku vstupujícího na nový trh. Jestliže chce prodejce zasílat zboží ze své země do zahraničí, měl by si být vědom toho, že import některých produktů může být v zemi omezen. Porušení těchto omezení je sankcionováno vysokými pokutami.<sup>101</sup>

Následující tabulka č. 4 znázorňuje, jak metody vstupu na nové trhy ovlivňují již zmíněné oblasti podnikání. Mezinárodní doprava prostřednictvím třetí strany ovlivňuje proces firmy nejméně ze všech uvedených metod. Změna současného chodu firmy je velmi malá, a proto firma nepodstupuje příliš vysoká finanční a provozní rizika. Nicméně, rozsah působení firmy na zákazníka je velmi malý. V případě dalších metod vstupu se zapojení procesu firmy postupně zvyšuje. Zákaznický servis na míru ovlivňuje proces firmy nejvíce a firma má již ve svých rukou většinu oblastí podnikání, což je spojeno s většími finančními a provozními riziky. Avšak firma může více ovlivnit vnímání zákazníka a povědomí o značce.

Vzhledem k růstu elektronického obchodování a jeho rychlého rozvoje je dnes expanze prostřednictvím internetu velmi častým způsobem a stává se nutností. Díky globálním vlastnostem internetu je mezinárodní působení téměř okamžité a je na každé firmě, zda se bude aktivně podílet na mezinárodním rozvoji.

---

<sup>101</sup> QUINN, Thomas F., Jean-Emmanuel BIONDI a Anu PENMETCHA. *From bricks to clicks Generating global growth through eCommerce expansion*. [online]. Deloitte Development LLC, 2014 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/consumer-business/za\\_generating\\_growth\\_through\\_ecommerce\\_24112014.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/consumer-business/za_generating_growth_through_ecommerce_24112014.pdf)



Tabulka 4: Míra vlivu metody vstupu na aspekty podnikání

Metody vstupu	Aspekty podnikání					
	Zákaznický servis	Marketing a propagace	Přizpůsobení zahraničnímu trhu	Logistika	Zpracování plateb	Právní regulace
Mezinárodní doprava prostřednictvím třetí strany	Nízká	Nízká	Nízká	Nízká	Nízká	Nízká
Firemní informační webové stránky	Střední	Střední	Nízká	Nízká	Nízká	Nízká
Na trhu již zavedený partner	Vysoká	Střední	Střední	Střední	Střední	Střední
Místní URL adresa	Vysoká	Vysoká	Vysoká	Střední	Střední	Střední
Zákaznický servis na míru	Vysoká	Vysoká	Vysoká	Vysoká	Vysoká	Vysoká

Zdroj: Vlastní zpracování podle: QUINN, Thomas F., Jean-Emmanuel BIONDI a Anu PENMETCHA. *From bricks to clicks Generating global growth through eCommerce expansion*. [online]. Deloitte Development LLC, 2014 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/consumer-business/za\\_generating\\_growth\\_through\\_ecommerce\\_24112014.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/consumer-business/za_generating_growth_through_ecommerce_24112014.pdf)

### 3. Profil společnosti

V této kapitole je představena firma Windsport, které se bude věnovat další část diplomové práce. Informace ohledně firmy byly čerpány z interních materiálů a rozhovoru s vedoucím prodejny. Společnost Windsport se sídlem v Liberci byla založena v roce 1990 a již od samého začátku se firma zaměřuje na prodej sportovního, outdoorového a campingového vybavení a vybavení pro cestovatele. V září roku 2015 se prodejna přestěhovala do větších prostor v centru města na Pražskou ulici. Nové prostory umožňují nabídnout zákazníkům větší sortiment zboží.

Firma Windsport se zaměřuje především na prodej outdoorového vybavení pro turistiku a cestování až po horolezecké výpravy a kempování v přírodě. Sortiment Windsportu je velmi široký a zákazník zde nalezne např. různé druhy turistické obuvi, batohy jak městské, sportovní, tak expediční, lezecký materiál od lan, karabin až po lezecké boty, atd. Prodejna nabízí kvalitní sportovní oblečení, mezi kterým najdeme mimo jiné také membránové a goretexové oblečení. Dalším sortimentem, který Windsport nabízí je campingové vybavení od spacích pytlů až po campingové nádoby. Mezi hlavní dodavatele společnosti Windsport patří: Asolo, Lowe Alpine, Mountain Equipment, Husky, a mnoho dalších. V portfoliu zboží zákazníci také naleznou výživu od společnosti Nutrend a Chimpanzee.

Společnost Windsport se snaží přiblížit k zákazníkům dvěma způsoby. Jednou z cest je prodej v kamenné prodejně, která je pro společnost stěžejním distribučním kanálem, jelikož je zde provedeno přibližně 60 % tržeb. Dále společnost provozuje elektronický obchod, který se podílí na celkových tržbách 40 %.<sup>102</sup> Nespornou výhodou kamenné prodejny je osobní kontakt se zákazníkem. Požadavky zákazníka jsou vždy vyslechnuty a následně je doporučeno nejlepší řešení a nabídnuto vhodné zboží. Jednou z největších výhod kamenné prodejny je možnost vyzkoušet si dané zboží. V případě potřeby lze zákazníkům operativně navrhnout vhodnější alternativu a poradit.

---

<sup>102</sup> *Interní dokumenty*. Liberec: Windsport, 2016.

Druhým velmi důležitým a rozvíjejícím způsobem kontaktu se zákazníky je pro firmu elektronický obchod, formou B2C. V elektronickém obchodu si zákazník objednává konkrétní produkt, který je podrobně popsán, tak aby zákazník věděl, co kupuje. Velikou výhodou je rychlost nákupu a přehlednost veškerého sortimentu. Nevýhodou e-shopu může být špatně zvolená velikost, neboť si produkt zákazník nemůže předem vyzkoušet. Vzhledem k odlišnému vyvážení barev na různých zařízeních může být na e-shopu zobrazena nepřesná barva. Ovšem elektronický obchod je nedílnou součástí dnešního maloobchodu a důležitou složkou firmy, která zvyšuje její konkurenceschopnost. Velmi často funguje elektronický obchod, jako tzv. on-line výkladní skříň. Mnoho zákazníků používá e-shop k průzkumu nabídky a v případě zájmu osobně navštíví prodejnu s konkrétním požadavkem.

Aktuálně ve firmě Windsport pracují čtyři zaměstnanci na plný úvazek a jeden na částečný. Majitel firmy je ve vedoucím postavení a stará se o celkový chod podniku. Má na starosti finanční stránku podniku, jako je fakturace a účetnictví. Dále zde pracuje vedoucí prodejny. Jeho odpovědností je správný chod prodejny, péče o zákazníky a dostupnost zboží. Jedná s dodavateli, stará se o objednávky, e-shop a marketingovou strategii společnosti. K náplni jeho práce patří také prodej na prodejně. Dalším zaměstnancem je prodavačka, která obsluhuje zákazníky na prodejně a stará se o vybalování a vystavování zboží. Vzhledem k prodeji na vlastním e-shopu je ve společnosti zaměstnán také IT specialista, který má na starosti technickou podporu firmy, programování a e-shop. Posledním zaměstnancem je brigádník, který se stará o doplňování fotek a textů do e-shopu společnosti a v případě potřeby vypomáhá a prodává na prodejně.

Zaměstnanci firmy se snaží zákazníkovi vždy nabídnout nejvhodnější variantu, která mu bude nejlépe vyhovovat. V případě nedostupného zboží, se snaží požadované zboží obstarat a eventuálně nabídnout jiné, ale vhodné řešení. Firma se snaží být cenově konkurenceschopná a přizpůsobit ceny zákazníkům. V případě nižších konkurenčních cen, lze cenu zboží upravit, tak aby se vyrovnala konkurenci. Hlavním cílem firmy je spokojený zákazník, který je vždy na prvním místě. Tohoto cíle se snaží dosáhnout především osobním přístupem a péčí o zákazníka.

Paleta zákazníků firmy je hodně pestrá. Jejich věkové rozhraní se pohybuje zhruba od 15 – 80 let. Ovšem nejčastějšími zákazníky jsou lidé ve věku od 25 – 50 let. Sportovní zaměření zákazníků se liší a prodejna je navštěvována jak aktivními sportovci, tak svátečními turisty. Počet zákazníků společnosti se neustále zvyšuje. V roce 2015 nakoupilo ve Windsportu 5 367 zákazníků, což bylo o 893 zákazníků více oproti roku 2014. Kamennou prodejnu navštěvují také zákazníci z jiných států, nejčastěji Němci, Poláci, Nizozemci, případně i Angličané.<sup>103</sup>

Společnost Windsport dosud nebyla zaměřena na mezinárodní trh a nemá s expanzí žádné zkušenosti. Hlavním motivem expanze pro firmu je její rozvoj a vidina vyšších zisků. Nicméně firma má pro tento krok vzhledem k její velikosti omezené zdroje a je proto důležité zvolit investičně méně nákladnou variantu. Důležitým krokem při rozhodování o vstupu na zahraniční trh je rozpoznat, která země je pro tento krok vhodná. Z tohoto důvodu je v následující kapitole provedena analýza zahraničních trhů.

---

<sup>103</sup> *Interní dokumenty*. Liberec: Windsport, 2016.

## 4. Analýza vybraných trhů

Základem úspěšné expanze je porozumění trhu, na který chce podnik vstoupit. Při vstupu na zahraniční trh firma čelí odlišnému prostředí, které se liší například v kultuře, ekonomice nebo politice. Je proto důležité, aby firma provedla výzkum tohoto trhu a zjistila, zda je daný trh vhodný pro vstup. Bez důkladného průzkumu by byla firma vystavena vysokému riziku, které by mohlo vést až k jejímu zániku.

Při výběru vhodného zahraničního trhu firma zvažuje pouze evropské trhy. Vzhledem ke geografické poloze společnosti a kulturní blízkosti zemí je proveden průzkum Spolkové republiky Německa a Polské republiky. Dalším faktorem výběru je skutečnost, že firma má se zákazníky s těchto zemí již jisté zkušenosti. Nejdříve bude provedena analýza Německa, které je významným obchodním partnerem České republiky a později také Polska.

### 4.1 Spolková republika Německo

Německo je největší ekonomika Evropy a také její nejlidnatější stát, pokud nebereme v úvahu Rusko. Je klíčovým členem ekonomických, politických a obraných organizací kontinentu a světa. Spolková republika Německo vznikla 2. 10. 1991 sjednocením západní Spolkové republiky Německa (SRN) a východní Německé demokratické republiky (NDR). Hlavním městem je Berlín, který má přibližně 3,5 milionů obyvatel a patří mezi největším městům Evropy.

Německo leží ve střední Evropě na pobřeží Baltského a Severního moře. Hranice sdílí s Dánskem, Polskem, Švýcarskem, Rakouskem a s Českou republikou. Rozloha Německa činí 357 021 km<sup>2</sup> a žije zde přibližně 81,5 milionů obyvatel. Oficiálním jazykem je němčina a měnou euro.<sup>104</sup>

---

<sup>104</sup> The World Factbook: Germany. In: *Central Intelligence Agency* [online]. 2016 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/gm.html>

#### 4.1.1 PEST analýza

PEST analýza je analýza vnějších faktorů ovlivňujících firmu, které lze rozdělit do čtyř základních skupin. Za klíčové součásti okolí firmy jsou považovány politické a legislativní faktory, ekonomické faktory, sociální a kulturní faktory a technologické faktory. Tyto vlivy a podmínky vznikají mimo podnik. Podnik je prakticky nemá možnost ovlivňovat, nicméně na ně může reagovat.<sup>105</sup>

#### Politické a legislativní faktory

Jako první jsou popsány politické a legislativní faktory, které charakterizují politickou situaci a stabilitu země. Spolková republika Německo je federativní parlamentní republika se stabilní politickou situací. Skládá se z 16 spolkových zemí (Bundesländer), které mají vlastní ústavu a vládu.<sup>106</sup>

Ústavní orgány Německa tvoří Spolkový sněm, Spolková rada, Spolkový prezident, Spolková vláda a Spolkový ústavní soud. Spolkový sněm neboli parlament se stará o zákonodárství a kontroluje činnost vlády. Volí ho občané přímo každé čtyři roky.<sup>107</sup> Vláda je výkonný orgán státu a je tvořena 14 spolkovými ministry. Vládu, která byla jmenována v roce 2009, tvoří koalice Křesťanskodemokratické unie (CDU), Křesťanskosociální unie (CSU) a Sociálně demokratická strana (SPD). V čele vlády je spolkový kancléř, který je volen Spolkovým sněmem. Od roku 2005 je spolkovou kancléřkou Angela Merkelová z CDU. Od roku 2012 je prezidentem Německa Joachim Gauck. Volební období prezidenta je pětileté a může být zvolen maximálně dvakrát. Je

---

<sup>105</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006, s.16. ISBN 80-7179-367-1.

<sup>106</sup> The World Factbook: Germany. In: *Central Intelligence Agency* [online]. 2016 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/gm.html>

<sup>107</sup> BISCHOFF, Matthias, Dr. Eric CHAUVISTRÉ, Constanze KLEIS a Joachim WILLE. *Fakta o Německu* [online]. Germany: Werbedruck GmbH Horst, 2015, s. 26-30 [cit. 2016-04-22]. ISBN 978-3-95542-181-6. Dostupné z: [https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/cs/system/files/download/tatsachen\\_2015\\_cze.pdf](https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/cs/system/files/download/tatsachen_2015_cze.pdf)

volen Spolkovým shromážděním a reprezentuje zemi navenek. Dále existuje Spolková rada (Bundesrat), která je tvořena 69 delegáty spolkových zemí.<sup>108</sup>

Německo je zapojeno do mezinárodní politiky, zajímá se o mír, bezpečnost, demokracii a lidská práva. Zahraniční politika Německa prosazuje evropskou integraci. Diplomatické vztahy udržuje téměř s 200 státy a je členem mnoha mezinárodních organizací. Snaží se prosazovat trvalou udržitelnost ekonomiky, životního prostředí a společnosti.<sup>109</sup> Je zakládajícím státem Evropské Unie, původně založené v roce 1957 jako Evropské hospodářské společenství (EHS). EU má nyní 28 členských států. Od 1. ledna 1999 je Německo členem eurozóny a jeho měnou je euro.<sup>110</sup>

Společně s dalšími 56 státy je Německo členem Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě (OBSE). V roce 2016 převezme Německo předsednictví OBSE a bude se snažit o posílení organizace vzhledem k dnešní bezpečnostní krizi v Evropě. Německo se snaží pomáhat v politickém řešení konfliktů, udržování míru a předcházení krizím členstvím v Organizaci spojených národů (OSN). V roce 1973 Německo přistoupilo k OSN a v roce 2004 skončilo jeho čtvrté členství jako nestálého člena Rady bezpečnosti OSN. Německo je třetí v pořadí dle finančních příspěvků do rozpočtu OSN. Dále je Německo členem Severoatlantické aliance (NATO), WTO, Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD), Rady Evropy, G-8, G-20, atd.<sup>111</sup>

Německo se snaží přispět ke zlepšení životních podmínek v partnerských zemích, ke snížení hladu a chudoby a k posílení demokracie. V tomto ohledu spolupracuje s 50 partnerskými zeměmi a hlavním regionem, na který se soustředí je Afrika. Dále spolupráce probíhá se zeměmi v Asii, jihovýchodní Evropě a Latinské Americe. Německo navýšilo finanční prostředky na rozvojovou spolupráci do roku 2019 o 8,3 miliardy EUR. Ročně

---

<sup>108</sup> Německo. In: *Euroskop.cz* [online]. [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/434/sekce/nemecko/>

<sup>109</sup> BISCHOFF, Matthias, Dr. Eric CHAUVISTRÉ, Constanze KLEIS a Joachim WILLE. *Fakta o Německu* [online]. Germany: Werbedruck GmbH Horst, 2015, s. 38-42 [cit. 2016-04-22]. ISBN 978-3-95542-181-6. Dostupné z: [https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/cs/system/files/download/tatsachen\\_2015\\_cze.pdf](https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/cs/system/files/download/tatsachen_2015_cze.pdf)

<sup>110</sup> European policy in the German Bundestag. In: *Deutscher Bundestag* [online]. German Bundestag [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: [http://www.bundestag.de/htdocs\\_e/bundestag/europe](http://www.bundestag.de/htdocs_e/bundestag/europe)

<sup>111</sup> The World Factbook: Germany. In: *Central Intelligence Agency* [online]. 2016 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/gm.html>

Německo věnuje na rozvojovou pomoc 16,25 miliard USD a je v pořadí třetím největším dárce na světě. Více daruje už jen USA a Velká Británie.<sup>112</sup>

### **Ekonomické faktory**

Dalšími faktory, které mohou ovlivnit rozhodnutí firmy o vstupu na zahraniční trh, jsou informace o ekonomické situaci daného státu. Německá ekonomika je pátou největší ekonomikou na světě dle parity kupní síly a největší v Evropě. Díky inovativní a silné proexportní orientaci země je Německo velmi konkurenceschopné a také je předním vývozcem strojů, dopravních prostředků, chemikálií a zařízení pro domácnost.<sup>113</sup> Dle objemu exportu je Německo třetí nejvíce vyvážející zemí na světě. Větším exportérem je pouze Čína a USA. Německo velmi podporuje výzkum a vývoj a ročně do tohoto odvětví investuje 80 miliard EUR. Na trhu práce je předností Německa vysoce kvalifikovaná pracovní síla. Mezi zeměmi EU patří k zemím s nejnižší mírou nezaměstnanosti a nejvyšší zaměstnaností.<sup>114</sup> Většinu německé ekonomiky vytváří malé a střední podniky, kterých je 99,6 % ze všech společností. Tyto podniky zaměstnávají 62 % ze všech zaměstnaných v Německu.<sup>115</sup>

V tabulce č. 6 jsou shrnuty základní makroekonomické údaje Německa v letech 2007 až 2015. Vývoj od roku 2007 je zvolen pro znázornění působení ekonomické krize na německou ekonomiku v roce 2008.

---

<sup>112</sup> BISCHOFF, Matthias, Dr. Eric CHAUVISTRÉ, Constanze KLEIS a Joachim WILLE. *Fakta o Německu* [online]. Germany: Werbedruck GmbH Horst, 2015, s. 56-58 [cit. 2016-04-22]. ISBN 978-3-95542-181-6. Dostupné z: [https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/cs/system/files/download/tatsachen\\_2015\\_cze.pdf](https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/cs/system/files/download/tatsachen_2015_cze.pdf)

<sup>113</sup> The World Factbook: Germany. In: *Central Intelligence Agency* [online]. 2016 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/gm.html>

<sup>114</sup> BISCHOFF, Matthias, Dr. Eric CHAUVISTRÉ, Constanze KLEIS a Joachim WILLE. *Fakta o Německu* [online]. Germany: Werbedruck GmbH Horst, 2015, s. 58-62 [cit. 2016-04-22]. ISBN 978-3-95542-181-6. Dostupné z: [https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/cs/system/files/download/tatsachen\\_2015\\_cze.pdf](https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/cs/system/files/download/tatsachen_2015_cze.pdf)

<sup>115</sup> Economic Backbone: Small and Medium-Sized Enterprises. In: *Germany Trade & Invest* [online]. Germany Trade & Invest [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/Invest/Business-location-germany/Economic-profile/economic-structure,t=-economic-backbone-small-and-mediumsized-enterprises,did=214024.html>



Tabulka 5: Makroekonomické ukazatele Německa v letech 2007 - 2014

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>HDP</b> (v mld. EUR, v běžných cenách)	2 513	2 562	2 460	2 580	2 703	2 755	2 821	2 916	3 026
<b>Reálný růst HDP</b> (Meziroční růst v %)	3,3	1,1	-5,6	4,1	3,7	0,4	0,3	1,6	1,5
<b>HDP na obyvatele</b> (EUR v běžných cenách)	31 000	31 700	30 600	32 100	33 700	34 300	35 000	36 000	37 100
<b>Inflace</b> (Průměrné roční tempo růstu v %)	2,3	2,8	0,2	1,1	2,5	2,1	1,6	0,8	0,1
<b>Dovoz zboží a služeb</b> (v % HDP)	36,4	37,5	32,9	37,1	39,9	39,9	39,5	39,0	39,1
<b>Vývoz zboží a služeb</b> (v % HDP)	43,0	43,5	37,8	42,3	44,8	46,0	45,5	45,7	46,9
<b>Míra Nezaměstnanosti</b> (v %)	8,5	7,4	7,6	7,0	5,8	5,4	5,2	5,0	4,6

Zdroj: Vlastní zpracování podle: Database. In: Eurostat [online]. European Commission [cit. 2016-04-25]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

Dle výsledků z Eurostatu můžeme na obrázku č. 4 pozorovat veliký pokles HDP v roce 2009 způsobený globální finanční a ekonomickou krizí. Tato recese zasáhla německou ekonomiku velmi silně. Snížení poptávky po německých exportech ovlivnilo většinu odvětví. V průběhu roku 2008 německá ekonomika ještě vzrostla o 1,1 %, ale v průběhu roku 2009 se HDP již propadlo o 5,6 %. Vzhledem k vysoké konkurenceschopnosti německé ekonomiky a silným exportům se Německu krizi podařilo překonat a již během roku 2010 vzrostla o 4,1 % a o 3,7 % o rok později. V roce 2012 došlo ke zpomalení růstu na 0,4 %. Důvodem tohoto zpomalení byla dluhová krize v eurozóně. Její příčinou byl vysoký veřejný dluh, který byl u některých zemí způsoben hospodářskou

nedisciplinovaností.<sup>116</sup> V průběhu roku 2014 vzrostla německá ekonomika o 1,6 % především díky vysoké domácí poptávce.



Obrázek 4: Vývoj HDP v letech 2007-2015 v %

Zdroj: Vlastní zpracování podle: Database. In: Eurostat [online]. European Commission [cit. 2016-04-25]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

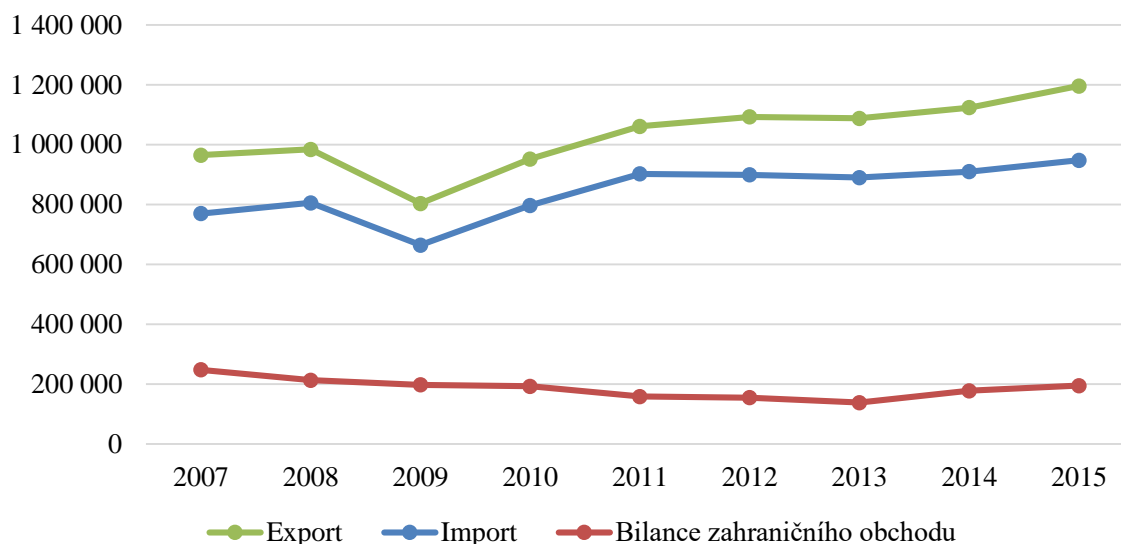
V roce 2015 se německá ekonomika vyznačovala stabilním ekonomickým růstem a za celý rok stoupla o 1,5 %. Výrazně rostly výdaje státu v souvislosti s migrační krizí a výdaje na stavebnictví. Po ekonomické krizi se začal významně zvyšovat růst soukromé spotřeby a v roce 2015 překonal růst zahraničního obchodu, který je považován za pohon hospodářského růstu země. Pokles zahraničního obchodu byl způsoben slabou zahraniční poptávkou. Soukromá spotřeba byla stimulována rekordně nízkou nezaměstnaností, která byla 4,6 % a rovněž nízkou inflací, která klesla až na 0,1 % především díky nízkým cenám ropy. V roce 2016 očekává německá vláda podobný růst HDP jako v roce 2015.<sup>117</sup>

Německo je dlouhodobě exportně zaměřená průmyslová země. Dle WTO patří Německo po Číně a USA mezi tři největší exportéry světa. Na obrázku č. 5 si můžeme všimnout propadu exportu i importu v roce 2009, který byl způsoben finanční krizí. V roce 2015 dosáhla německá bilance zahraničního obchodu přebytku 247,8 miliard EUR, což byla

<sup>116</sup> VOMASTEK, Jaroslav. Německá ekonomika roste i díky úspěšné reformě pracovního trhu. In: *Hospodářské noviny* [online]. 2014 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-62064530-nemecka-ekonomika-roste-i-diky-uspesne-reforme-pracovniho-trhu>

<sup>117</sup> Německá ekonomika loni vzrostla o 1,7 procenta, zrychlila nejprudším tempem za čtyři roky. In: *Hospodářské noviny* [online]. 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-65161140-nemecka-ekonomika-loni-vzrostla-o-1-7-procenta-zrychlila-nejprudsim-tempem-za-ctyri-roky>

prozatím nejvyšší zaznamenaná hodnota. Export činil 1 195,9 miliard EUR a hodnota dovozu byla 948,0 miliard EUR. V porovnání s rokem 2014 vzrostl v roce 2015 export o 6,4 % a import o 4,2 %.

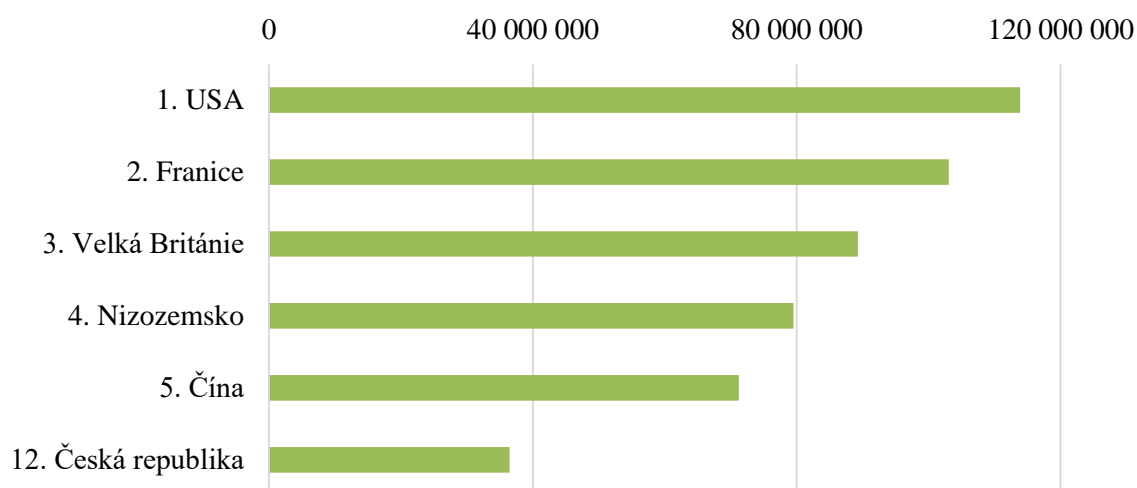


Obrázek 5: Vývoj zahraničního obchodu Německa v milionech EUR v letech 2007-2014

Zdroj: Foreign trade. In: *Statistisches Bundesamt* [online]. Wiesbaden, 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <https://www.destatis.de/EN/FactsFigures/Indicators/LongTermSeries/ForeignTrade/lrahl01.html>

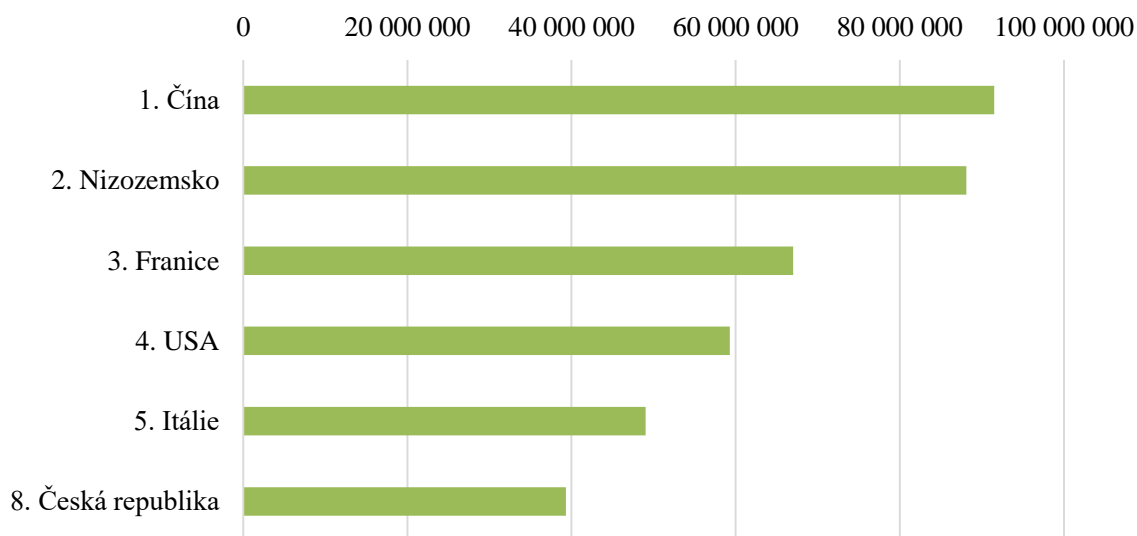
Na obrázcích č. 6 a 7 jsou zobrazeni obchodní partneři Německa v roce 2015. V tomto roce byly Spojené státy největším exportním partnerem a Francie se posunula na druhé místo. Nejvíce Němci dováží z Číny a poté z Nizozemska. Dle objemu vývozu se Česká republika nachází na 12. pozici a dle objemu dovozu na 8. místě. Mezi hlavní vývozní komodity Německa patří motorová vozidla, stroje a mechanická zařízení, elektrotechnické výrobky a farmaceutické výrobky. V dovozu převažují stroje a mechanická zařízení, elektrotechnické výrobky, vozidla, minerální paliva a farmaceutické výrobky.<sup>118</sup>

<sup>118</sup> Zahraniční obchod SRN v r. 2015 – hlavní obchodní partneři a zbožová struktura. *Ministerstvo zahraničních věcí České republiky* [online]. 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/berlin/cz/obchod\\_a\\_ekonomika/aktuality/zahranicni\\_obchod\\_srn\\_v\\_r\\_2015\\_hlavni.html](http://www.mzv.cz/berlin/cz/obchod_a_ekonomika/aktuality/zahranicni_obchod_srn_v_r_2015_hlavni.html)



Obrázek 6: Obchodní partneři podle objemu exportu z Německa v 1 000 EUR

Zdroj: Vlastní zpracování podle: Foreign trade: Ranking of Germany's trading partners in foreign trade. *Statistisches Bundesamt* [online]. Wiesbaden, 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: [https://www.destatis.de/EN/FactsFigures/NationalEconomyEnvironment/ForeignTrade/TradingPartners/Tables/OrderRankGermanyTradingPartners.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/EN/FactsFigures/NationalEconomyEnvironment/ForeignTrade/TradingPartners/Tables/OrderRankGermanyTradingPartners.pdf?__blob=publicationFile)



Obrázek 7: Obchodní partneři podle objemu importu do Německa v 1 000 EUR

Zdroj: Vlastní zpracování podle: Foreign trade: Ranking of Germany's trading partners in foreign trade. *Statistisches Bundesamt* [online]. Wiesbaden, 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: [https://www.destatis.de/EN/FactsFigures/NationalEconomyEnvironment/ForeignTrade/TradingPartners/Tables/OrderRankGermanyTradingPartners.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/EN/FactsFigures/NationalEconomyEnvironment/ForeignTrade/TradingPartners/Tables/OrderRankGermanyTradingPartners.pdf?__blob=publicationFile)

Obchodní vztahy mezi Českou republikou a Německem jsou dlouhodobě velmi významné především díky zeměpisné a kulturní blízkosti. V roce 2015 dosáhl objem zahraničního obchodu rekordní částky 79,19 miliard EUR. Dle Českého statistického úřadu vzrostl český vývoz do Německa přibližně o 9,7 % a dovoz z Německa zhruba o 8,6 %. Německo

je velmi důležitým obchodním partnerem České republiky, neboť se podílelo skoro 30 % na celkovém objemu zahraničního obchodu ČR.<sup>119</sup>

Německý trh představuje pro expanzi vysoký potenciál, jelikož má jednu z nejnižších nezaměstnaností v Evropě. Nezaměstnanost v roce 2015 klesla na 4,6 %. Zaměstnanost dosáhla nejvyšší úrovně od znovusjednocení země v roce 1990. Důvodem toho růstu jsou příznivé hospodářské podmínky a příliv zahraničních pracovníků. Počet výdělečně činných osob v Německu stoupl o 0,8 %. Důvodem vytváření nových pracovních míst může být mimo dobrých ekonomických podmínek také migrační krize. Nedostatek zaměstnanců je zaznamenán především v oblasti bezpečnostních a sociálních služeb a veřejné správě.<sup>120</sup>

V roce 2015 byla zavedena celostátně platná minimální mzda ve výši 8,50 EUR za hodinu. Z nově zavedené minimální mzdy profituje 3,6 milionu lidí, především nejméně kvalifikovaní zaměstnanci, zaměstnanci ve službách a zaměstnanci ve východním Německu. Předpovědi propouštění kvůli zvýšené minimální mzdě se nenaplnili a lze očekávat menší míra fluktuace zaměstnanců.<sup>121</sup> Roku 2016 byla zavedena ženská kvóta, která nařizuje, že musí být ve velkých akciových společnostech minimálně 30 % míst v dozorčí radě obsazeno ženami. Úprava zákona se týká 108 firem a dalších 3 500 firem si musí určit cíle týkající se zvyšování podílu žen ve vedoucích pozicích. V roce 2014 byl podíl žen v dozorčích radách dvou set největších firem 18,4 %.<sup>122</sup>

Německá vláda se snaží plánovat rozpočet, který se dlouhodobě obejde bez vytváření nových dluhů, což by mělo zajistit politickou svobodu i v dobách hospodářské krize.

---

<sup>119</sup> Česko-německý zahraniční obchod v r. 2015. In: *Ministerstvo zahraničních věcí České republiky* [online]. Velvyslanectví České republiky v Berlíně, 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/berlin/cz/obchod\\_a\\_ekonomika/cesko\\_nemecke\\_hospodarske\\_vztahy/cesko\\_nemecky\\_obchod\\_v\\_r\\_2015.html](http://www.mzv.cz/berlin/cz/obchod_a_ekonomika/cesko_nemecke_hospodarske_vztahy/cesko_nemecky_obchod_v_r_2015.html)

<sup>120</sup> Zaměstnanost v Německu loni dosáhla rekordního maxima. Zemi pomáhá příliv cizinců. In: *Hospodářské noviny* [online]. 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-65052780-zamestnanost-v-nemecku-loni-dosahla-rekordniho-maxima-zemi-pomaha-priliv-cizincu>

<sup>121</sup> Vyšší minimální mzda se firmám vyplatí, tvrdí němečtí experti. Zaměstnanci neztrácí místa, ekonomice prospívá. In: *Hospodářské noviny* [online]. 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-65196770-vyssi-minimalni-mzda-se-firmam-vyplati-tvrdi-nemecti-experti-zamestnanci-neztraci-mista-ekonomice-prospiva>

<sup>122</sup> BISCHOFF, Matthias, Dr. Eric CHAUVISTRÉ, Constanze KLEIS a Joachim WILLE. *Fakta o Německu* [online]. Germany: Werbedruck GmbH Horst, 2015, s. 22-26 [cit. 2016-04-22]. ISBN 978-3-95542-181-6. Dostupné z: [https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/cs/system/files/download/tatsachen\\_2015\\_cze.pdf](https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/cs/system/files/download/tatsachen_2015_cze.pdf)

Německá vláda považuje vyrovnaný rozpočet za základ své odpovědnosti za měnovou stabilitu a chce jít příkladem ostatním členům eurozóny. Vyrovnaného rozpočtu se podařilo dosáhnout v roce 2014 a 2015.<sup>123</sup> Německá ekonomika trpí nízkou úrovní soukromých investic a vláda plánuje investovat během roků 2016 – 2018 přibližně 15 miliard EUR především do infrastruktury.

V návaznosti na jadernou katastrofu Fukušima oznámila v květnu 2011 kancléřka Angela Merkelová, že 8 ze 17 jaderných reaktorů v zemi bude okamžitě vypnuto a zbylé budou uzavřeny do roku 2022. Německo plánuje nahradit jadernou energii především energií z obnovitelných zdrojů, která představovala v roce 2014 zhruba 27,8 % hrubé spotřeby elektřiny.<sup>124</sup> Množství zelených elektráren v Německu roste, ale současně s nimi rostou také náklady na tuto přeměnu, což se promítá do nákladů domácností. V roce 2016 zaplatí spotřebitelé za energetickou přeměnu celkem 23 miliardy EUR. Tato energetická revoluce vede k růstu koncové ceny elektřiny pro domácnosti a firmy. Domácnosti zaplatí za elektřinu o 41 % více a firmy o 19% více, než činí průměr v Evropské unii. Přínosem této přeměny je vznik nových pracovních míst.<sup>125</sup>

Prognózy na rok 2016 předpovídají mírné zpomalení německé ekonomiky. Odhaduje se snížení růstu HDP o 0,3 % oproti předchozímu roku a očekává se zvýšení nezaměstnanosti v souvislosti s přílivem migrantů.<sup>126</sup> I přes to bude rok 2016 pro německou ekonomiku již sedmým rokem kontinuálního růstu. Zaměstnanost se drží na minimální úrovni a podařilo

---

<sup>123</sup> BISCHOFF, Matthias, Dr. Eric CHAUVISTRÉ, Constanze KLEIS a Joachim WILLE. *Fakta o Německu* [online]. Germany: Werbedruck GmbH Horst, 2015, s. 30-32 [cit. 2016-04-22]. ISBN 978-3-95542-181-6. Dostupné z: [https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/cs/system/files/download/tatsachen\\_2015\\_cze.pdf](https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/cs/system/files/download/tatsachen_2015_cze.pdf)

<sup>124</sup> The World Factbook: Germany. In: *Central Intelligence Agency* [online]. 2016 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/gm.html>

<sup>125</sup> Drahá a ještě dražší, to je energetická revoluce v Německu. In: *BusinessInfo.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/draha-a-jeste-drazsi-to-je-energeticka-revoluce-v-nemecku-75330.html>

<sup>126</sup> Prognózy německé ekonomiky a hlavní výzvy v roce 2016 – hodnocení Sachverständigenrat a DIHK. In: *BusinessInfo.cz* [online]. 2015 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/prognozy-nemecke-ekonomiky-a-hlavni-vyzvy-v-roce-2016-hodnoceni-sachverstdigenrat-a-dihk-71268.html>

se snížit schodek státního rozpočtu na nulu. Pokračuje energetická revoluce, díky které se stanou obnovitelné zdroje energie rozhodujícími při výrobě elektrického proudu.<sup>127</sup>

### **Sociální a kulturní faktory**

Další analýza sociálních a kulturních faktorů definuje demografické ukazatele a trendy životního stylu, které jsou důležité především pro firmy zabývající se prodejem koncovým spotřebitelům. Hlavními trendy v demografickém vývoji obyvatelstva Německa jsou: nízká porodnost, rostoucí střední délka života a stárnutí společnosti. Německo je dle počtu obyvatel nejlidnatější zemí Evropy. Počet obyvatel Německa byl v roce 2015 přibližně 81,198 milionů a vzrostl oproti předchozímu roku asi o 430 000 obyvatel. Populace Německa stárne a počet lidí ve věku 65 a více bude nadále narůstat. Dlouhodobě je v Německu vyšší úmrtnost než porodnost a porodnost stále klesá od pádu Berlínské zdi v roce 1989.<sup>128</sup>

Oficiálním jazykem Německa je němčina. Angličtina je jednoznačně nejvíce používaným cizím jazykem a je obecně přijímán pro všechny formy komunikace v zahraničí. Pro vzdělané německé obyvatele je také obvyklá znalost druhého cizího jazyka a nejrozšířenějšími jsou francouzština, italština a španělština.<sup>129</sup>

V Německu žije 91,5 % Němců, 2,4 % Turků a zbylých 6,1 % jsou obyvatelé jiných států jako Polsko, Itálie, Řecko nebo Španělsko.<sup>130</sup> V posledních letech populace Německa významně vzrostla a to především díky vysoké úrovni migrace. Německo je pro přistěhovance velmi atraktivním státem. Dříve zejména pro obyvatele jiných států eurozóny, ale v poslední době také pro obyvatele válkou zasažených států středního

---

<sup>127</sup> BISCHOFF, Matthias, Dr. Eric CHAUVISTRÉ, Constanze KLEIS a Joachim WILLE. *Fakta o Německu* [online]. Germany: Werbedruck GmbH Horst, 2015, s. 22-26 [cit. 2016-04-22]. ISBN 978-3-95542-181-6. Dostupné z: [https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/cs/system/files/download/tatsachen\\_2015\\_cze.pdf](https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/cs/system/files/download/tatsachen_2015_cze.pdf)

<sup>128</sup> Německo: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled. In: *Ministerstvo zahraničních věcí České republiky* [online]. 2015 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie\\_statu/evropa/nemecko/](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/nemecko/)

<sup>129</sup> MILES, Andrew. *Doing business and investing in Germany* [online]. PricewaterhouseCoopers, 2015, s. 14 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.pwc.de/de/internationale-maerkte/assets/doing-business-in-germany-guide-2015.pdf>

<sup>130</sup> The World Factbook: Germany. In: *Central Intelligence Agency* [online]. 2016 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/gm.html>

Východu a Afriky. V roce 2014 bylo registrováno celkem 8,2 milionů cizinců. Oproti roku 2013 vzrostl počet cizinců o 6,8 % a čistá imigrace (rozdíl mezi imigranty a emigranty) dosáhla půl milionu lidí, což je nejvíce od roku 1992. Zvýšení čisté imigrace má za následek také snížení emigrace z Německa vzhledem k dobrým podmínkám a pracovním možnostem.<sup>131</sup> Migrace může mít vliv na demografický vývoj Německa a pomoci v řešení nízké porodnosti a stárnutí populace.

Typická německá domácnost má relativně velikou kupní sílu. Podle Eurostatu se průměrný čistý příjem v Německu v roce 2014 pohyboval okolo 22 537 EUR, což je o 4 475 EUR (skoro 20 %) více než je průměr Evropské unie jako celku. Průměrně německý občan za rok 2013 utratil 23 288 EUR a z toho 3,8 % utratí za oblečení a obuv. Měsíční výdaje na oblečení a obuv jsou tedy na jednoho občana přibližně 73 EUR.<sup>132</sup>

Vzhledem k oblasti podnikání firmy Windsport je součástí analýzy sociálních a kulturních faktorů sportovní vyžití německých obyvatel. Obyvatelé Německa milují sport a jsou v něm také úspěšní. V počtu medailí z olympijských her je Německo ve světě na třetím místě. Kolem 28 milionů lidí je členem nějakého sportovního klubu.<sup>133</sup>

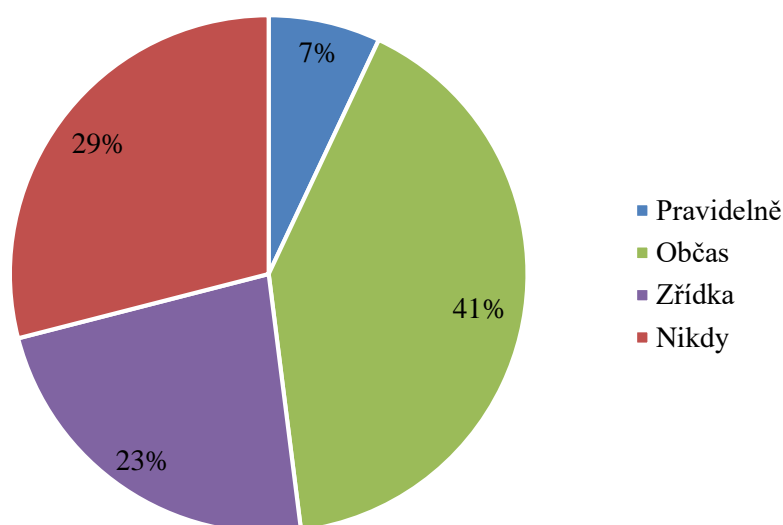
---

<sup>131</sup> Germany economy: Demographic profile. *EIU ViewsWire* [online]. New York: The Economist Intelligence Unit N.A., Incorporated, 2015 [cit. 2016-04-22]. Dostupné prostřednictvím elektronické databáze článků ProQuest Central z: <http://knihovna.tul.cz/>

<sup>132</sup> Purchasing power parities (PPPs), price level indices and real expenditures for ESA2010 aggregates. In: *Eurostat* [online]. 2015 [cit. 2016-04-23]. Dostupné z: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>

<sup>133</sup> BISCHOFF, Matthias, Dr. Eric CHAUVISTRÉ, Constanze KLEIS a Joachim WILLE. *Fakta o Německu* [online]. Germany: Werbedruck GmbH Horst, 2015, s. 164-168 [cit. 2016-04-22]. ISBN 978-3-95542-181-6. Dostupné z: [https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/cs/system/files/download/tatsachen\\_2015\\_cze.pdf](https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/cs/system/files/download/tatsachen_2015_cze.pdf)





Obrázek 8: Frekvence sportovních aktivit obyvatel Německa

Zdroj: Vlastní zpracování podle: *Special Eurobarometer 412 "Sport and physical activity"* [online]. 2014 [cit. 2016-04-22]. DOI: 10.2766/73002. ISBN 978-92-79-36836-3. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/health/nutrition\\_physical\\_activity/docs/ebs\\_412\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/health/nutrition_physical_activity/docs/ebs_412_en.pdf)

Na obrázku č. 8 můžeme vidět, že v roce 2013 v Německu provozovalo fyzickou aktivitu 71 % obyvatel alespoň třikrát do měsíce a vzhledem k trendům zdravého životního stylu tento počet stále roste. Přes 40 % obyvatel provádělo sport jednou až čtyřikrát týdně a 29 % obyvatel Německa se nevěnovalo žádnému sportu. V porovnání s ostatními evropskými zeměmi se Německo nachází v průměru v ohledu sportovního vyžití.<sup>134</sup>

### Technologické faktory

Další a v dnešní době velmi důležitou oblastí analýzy státu je technologie. Německo je vysoce technologicky rozvinutou zemí a jen málo zemí přispělo do vědy a techniky právě jako Německo. Inovační systém země je charakteristický vysokou mírou výdajů na výzkum a vývoj a Německo je v inovaci světovým vůdcem. Výzkumné prostředí je podporováno spoluprací s vysokými školami a velkými zavedenými výzkumnými institucemi. V průběhu 20. století obdrželo Německo více Nobelových cen za vědu, než

<sup>134</sup> *Special Eurobarometer 412 "Sport and physical activity"* [online]. 2014 [cit. 2016-04-22]. DOI: 10.2766/73002. ISBN 978-92-79-36836-3. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/health/nutrition\\_physical\\_activity/docs/ebs\\_412\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/health/nutrition_physical_activity/docs/ebs_412_en.pdf)

kterákoli jiná země a výsledky německého vědeckého výzkumu jsou řazeny mezi světovou špičku.<sup>135</sup> V roce 2014 bylo na vědu a výzkum v Německu vynaloženo 2,87 % HDP.<sup>136</sup>

V oblasti informačních a komunikačních technologií (IKT) má Německo dlouhou tradici. Německý sektor IKT je považován za jeden z nejvíce inovativních na světě a německý trh informačních a komunikačních technologií je na světě čtvrtý největší a v roce 2014 se podílel se 4,3 % na celosvětovém obratu.<sup>137</sup> Obrat na německém IKT trhu je 130 miliard EUR a zaměstnává okolo 850 000 lidí.<sup>138</sup>

Inovace v odvětví informačních a komunikačních technologií mají vliv na společnost, což můžeme vidět na digitalizaci prakticky ve všech aspektech každodenního života. Digitální revoluce má dopad na průmysl, pracovní proces, vzdělávání, výzkum a komunikaci. Rozšíření digitální infrastruktury do společnosti, vzdělání a vědy je jedním z hlavních cílů německé vlády.<sup>139</sup>

Firma Windsport provozuje na domácím trhu elektronický obchod a již zmíněné metody expanze prostřednictvím internetu se zdají být možnou variantou pro internacionalizaci. Z tohoto důvodu je zkoumáno užití internetu obyvateli Německa, aby bylo zjištěno, zda je tato metoda vhodná pro vstup na německý trh.

---

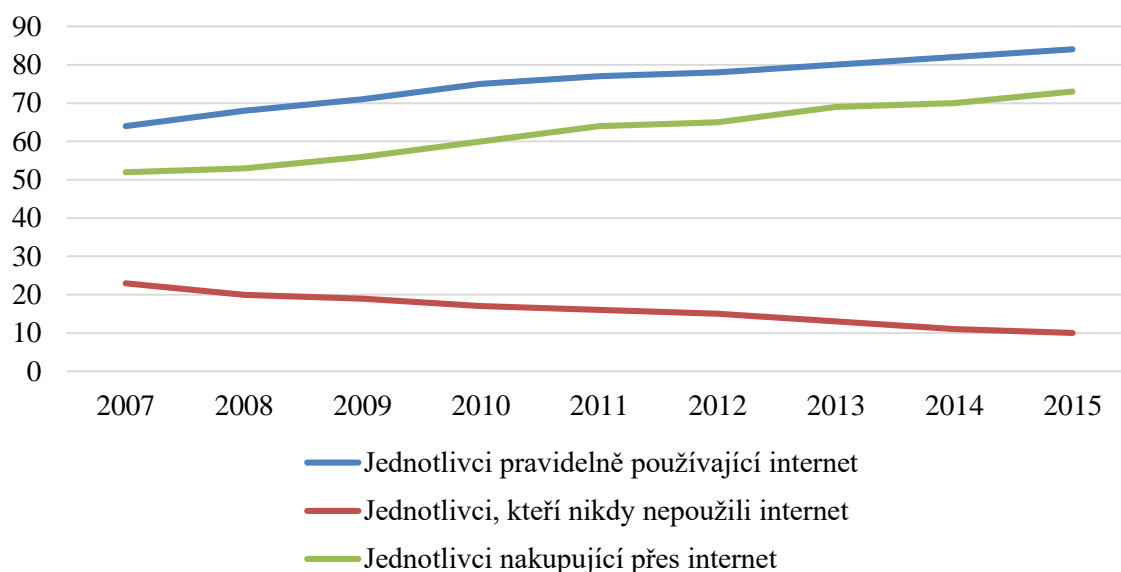
<sup>135</sup> Germany, a world leader in technology, engineering and innovation. In: *European Commission* [online]. Newsroom Editor, 2012 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/germany-world-leader-technology-engineering-and-innovation>

<sup>136</sup> Výdaje na výzkum a vývoj (VaV) podle sektorů provádění. In: *Český statistický úřad: Databáze Eurostatu* [online]. 2016 [cit. 2016-04-23]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h?ptabkod=tsc00001>

<sup>137</sup> IT and telecommunications. In: *Make it in Germany* [online]. [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.make-it-in-germany.com/en/for-qualified-professionals/working/industry-profiles/it-and-telecommunications>

<sup>138</sup> Information and Communication Technologies (ICT) in EU. In: *Invest in EU* [online]. [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.investineu.com/content/information-and-communication-technologies-ict-eu>

<sup>139</sup> IT and telecommunications. In: *Make it in Germany* [online]. [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.make-it-in-germany.com/en/for-qualified-professionals/working/industry-profiles/it-and-telecommunications>



Obrázek 9: Penetrace internetu v Německu v letech 2007 – 2015 v % obyvatel

Zdroj: Vlastní zpracování podle: Databáze Eurostatu. In: Český statistický úřad [online]. Český statistický úřad, 2016 [cit. 2016-04-23]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h>

Na obrázku č. 9 je zobrazen vývoj užití internetu v Německu, které každým rokem výrazně stoupá. V roce 2015 bylo 90 % domácností vybaveno připojením k internetu. Internet pravidelně používalo 84 % jednotlivců ve věku 16 až 74 let. Internet dnes umožňuje pohodlnější a rychlejší formu obchodu a také počet lidí, kteří tuto cestu používají, stále přibývá. V Německu během roku 2015 nakoupilo na internetu 73 % obyvatel. Počet jednotlivců, kteří internet nikdy nepoužili, se stále více snižuje a roku 2015 to bylo pouhých 10 % jednotlivců ve věku 16 až 74 let.

Tato část kapitoly se zabývala vybranými faktory PEST analýzy Spolkové republiky Německo. Avšak aby byla analýza trhu kompletní, je třeba zjistit více informací o oblasti, ve kterém firma podniká. Tím se dále zabývá analýza odvětví v následující části této kapitoly.

#### 4.1.2 Analýza odvětví

Analýza odvětví je zaměřena na oblast prodeje sportovních potřeb, ve které daná firma podniká. Je zde popsána situace odvětví prodeje sportovních potřeb v Německu a charakteristika zákazníků a konkurence v tomto odvětví. Další částí je analýza

elektronického obchodování v Německu, jelikož je elektronický obchod důležitou součástí firmy Windsport a potenciálním prostředkem vstupu na nový trh.

### **Prodej sportovních potřeb**

Společnosti v tomto odvětví se specializují na prodej sportovního zboží a souvisejících produktů. V roce 2015 měl globální trh sportovních potřeb dosáhnout 303 miliard USD především díky rostoucí popularitě sportu u mladých lidí. Ohledně sportovního zboží jsou USA a Evropa vedoucími trhy, avšak je očekáván rychlý růst v rozvojových oblastech jako Tichomoří, Latinské Americe nebo Východní Evropě. Čína je, co se týče sportovního zboží, nejrychleji rostoucím trhem.<sup>140</sup>

V roce 2014 byly v Německu tržby z maloobchodního prodeje sportovního zboží ve výši zhruba 7,31 miliardy EUR. Oproti roku 2013 vzrostly tržby o 1,5 %.<sup>141</sup> Německo dosáhlo v zahraničním obchodě se sportovním zbožím pozitivní obchodní bilance. Export sportovního zboží z Německa dosáhl přibližně 3,3 miliard EUR a import okolo 3 miliard EUR. Německo bylo v roce 2014 v porovnání s ostatními státy EU největším importérem sportovního zboží. Podíl Německa na celkovém dovozu sportovních produktů do EU byl zhruba 15,3 % a dalším větším importérem sportovního zboží byla Velká Británie (14,8 %), Francie (12,3 %) a Itálie (8,2 %). Hlavním dovozcem sportovního zboží do Německa je Čína (50 %) a dále Itálie (9 %), Polsko (8 %), Nizozemsko (4 %), Francie (4 %) a Česká republika (3 %).<sup>142</sup> Import z České republiky do Německa dosáhl v roce 2014 přibližně 85 milionů EUR a oproti roku 2013 vzrostl zhruba o 45 %.<sup>143</sup>

V letech 2015 až 2020 se očekává mírný růst odvětví maloobchodu sportovních potřeb celkově o 3,4 %. Hlavními příčinami tohoto růstu je růst disponibilního důchodu, vládní

---

<sup>140</sup> Sporting Goods Stores. *First Research Industry Profiles* [online]. Austin: Hoover's Inc., 2014 [cit. 2016-04-23]. Dostupné prostřednictvím elektronické databáze článků ProQuest Central z: <http://knihovna.tul.cz/>

<sup>141</sup> Sporting goods retail revenue in Germany from 2000 to 2014. In: *Statista* [online]. 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.statista.com/statistics/412708/sporting-goods-retail-revenue-germany/>

<sup>142</sup> *Germany: Doing Business and Investing in Germany Guide*. USA: International Business Publications, 2014, s. 242-243. ISBN 1-4387-1049-6.

<sup>143</sup> Database. In: *Eurostat* [online]. European Commission [cit. 2016-04-25]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

propagace a podpora sportovních aktivit a zvyšující se počet lidí, kteří pečují o své zdraví. Růst globálního sportovního trhu a rostoucí počet sportovních akcí by měl podle předpokladů zvýšit zájem lidí sportovat.<sup>144</sup> V posledních letech patří v Německu mezi nejvýznamnější kategorie sportovního odvětví outdoorové potřeby. Tato kategorie dosáhla 20% podílu prodejů v obchodech se sportovními potřebami v roce 2014.<sup>145</sup>

Jak již bylo dříve zmíněno, v roce 2013 vynaložili obyvatelé Německa na oblečení a obuv 3,7 % z celkových výdajů, které byly 1 911 974 EUR. Průměrné výdaje na sportovní zboží na obyvatele se pohybují okolo 140 EUR.<sup>146</sup> Je možné konstatovat, že spotřebitelé v Německu investují do sportu více peněz spolu s jejich rostoucím věkem a disponibilním příjmem.<sup>147</sup> Německá poptávka po sportovních potřebách je založena především na funkčnosti a pohodlí než na módních střizích a barvách. Tento přístup spolu s místními klimatickými podmínkami pomohl k úspěchu outdoorovému segmentu sportovních potřeb.<sup>148</sup>

Trend sportovních aktivit pod širým nebem jako horolezectví a horská turistika se stále zvyšuje. Lezení je nejpopulárnější mezi mladými lidmi a v důsledku roste počet krytých lezeckých stěn. Jen v Německu jich můžeme najít přibližně 350.<sup>149</sup> Také počet žen provozujících outdoorové sporty se velmi zvyšuje a proto více a více prodejců nabízí speciální produkty právě pro ženy.

---

<sup>144</sup> Global Retail Sporting Goods Industry 2015-2020 - Trend Profit and Forecast Analysis. *PR Newswire* [online]. New York: PR Newswire Association LLC, 2015 [cit. 2016-04-22]. Dostupné prostřednictvím elektronické databáze článků ProQuest Central z: <http://knihovna.tul.cz/>

<sup>145</sup> Sporting Goods Market in Germany Increased by 1.25% in 2014. In: *CeSport* [online]. [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.cesport.eu/en/Nd/i/more/Sporting+Goods+Market+in+Germany+Increased+by+1.25%25+in+2014/idn/2754>

<sup>146</sup> *FSPA Sporting Goods Report CENTRAL EUROPE: Executive Summary – GERMANY* [online]. The Federation of Sports and Play Associations (FSPA) [cit. 2016-04-23]. Dostupné z: <http://www.sgiauk.com/upload/public/research/Executive%20Summary%20Germany.pdf>

<sup>147</sup> THÜR, Peter F. *The Sporting Goods Market in Europe 2020* [online]. [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: [http://download.taipeitradeshows.com.tw/2012/taispo/download/The\\_Sporting\\_Goods\\_Market\\_in\\_Europe\\_2020.pdf](http://download.taipeitradeshows.com.tw/2012/taispo/download/The_Sporting_Goods_Market_in_Europe_2020.pdf)

<sup>148</sup> *FSPA Sporting Goods Report CENTRAL EUROPE: Executive Summary – GERMANY* [online]. The Federation of Sports and Play Associations (FSPA) [cit. 2016-04-23]. Dostupné z: <http://www.sgiauk.com/upload/public/research/Executive%20Summary%20Germany.pdf>

<sup>149</sup> THÜR, Peter F. *The Sporting Goods Market in Europe 2020* [online]. [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: [http://download.taipeitradeshows.com.tw/2012/taispo/download/The\\_Sporting\\_Goods\\_Market\\_in\\_Europe\\_2020.pdf](http://download.taipeitradeshows.com.tw/2012/taispo/download/The_Sporting_Goods_Market_in_Europe_2020.pdf)

Důležitou cílovou skupinou zákazníků jsou dnes starší lidé, poněvadž jsou aktivní a sportovně založení mnohem delší dobu než dříve. Od toho se odvíjí předpoklad, že trh se sportovními potřebami nebude klesat. Jak již bylo zmíněno, v Německu populace stárne a to může mít za následek růst toho odvětví. V nadcházejících letech bude tak sportovní odvětví vymezeno skupinou spotřebitelů ve věku 40 a výše.<sup>150</sup>

Ziskovost firem závisí na obchodních a marketingových dovednostech. Velké řetězce mají možnost nabízet širokou škálu zboží. Naopak malé firmy a specializovaní obchodníci mohou úspěšně konkurovat tím, že se mohou orientovat na detailnější produktové řady a méně časté druhy sportu. Mohou se více specializovat a najímat zkušený a informovaný personál, nabízet opravy a doplňující služby.<sup>151</sup> Širokou produktovou řadu lze rozdělit na tři skupiny dle celkových ročních prodejů: sportovní oblečení (55 %), sportovní obuv (29 %) a sportovní příslušenství (16 %).<sup>152</sup> Čím více individuální a technický sport, tím více se ke slovu dostávají specializované firmy.<sup>153</sup> Podíl specializovaných obchodníků na německém trhu se sportovními potřebami je přibližně 45 %.<sup>154</sup>

V Evropě stojí v čele velkého množství značek dvě velké organizace, jejichž obrat se pohybuje mezi 35 až 40 miliard EUR, Intersport se sídlem ve Švýcarsku a Sport 2000 International se sídlem v Německu. Intersport je největší obchodní řetězec prodávající specializované sportovní potřeby na světě. Intersport provozuje 5 230 maloobchodních prodejen ve 40 zemích světa. V Německu má největší podíl na trhu firma Intersport (37 %). Sport 2000 International je druhým v pořadí mezi evropskými obchodními řetězci

---

<sup>150</sup> European Sporting Goods Trends – 2015 and beyond. In: *Solutions for Sport* [online]. [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://solutionsforsport.net/2014/10/19/european-sporting-goods-trends-2015-and-beyond/>

<sup>151</sup> Sporting Goods Stores. *First Research Industry Profiles* [online]. Austin: Hoover's Inc., 2014 [cit. 2016-04-23]. Dostupné prostřednictvím elektronické databáze článků ProQuest Central z: <http://knihovna.tul.cz/>

<sup>152</sup> *Germany: Doing Business and Investing in Germany Guide*. USA: International Business Publications, 2014, s. 242-243. ISBN 1-4387-1049-6.

<sup>153</sup> THÜR, Peter F. *The Sporting Goods Market in Europe 2020* [online]. [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: [http://download.taipeitradeshows.com.tw/2012/taispo/download/The\\_Sporting\\_Goods\\_Market\\_in\\_Europe\\_2020.pdf](http://download.taipeitradeshows.com.tw/2012/taispo/download/The_Sporting_Goods_Market_in_Europe_2020.pdf)

<sup>154</sup> Sporting Goods Market in Germany Increased by 1.25% in 2014. In: *CeSport* [online]. [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.cesport.eu/en/Nd/i/more/Sporting+Goods+Market+in+Germany+Increased+by+1.25%25+in+2014/idn/2754>

s prodejny ve 25 zemích.<sup>155</sup> Dalším velkým prodejcem sportovních potřeb je Decathlon se sídlem ve Francii, který má v Německu 14 prodejen. Firem podnikajících ve stejné oblasti je na internetu celkem velké množství.

Nejpopulárnějšími internetovými obchody jsou v Německu Amazon a Ebay. Mezi nepřehledným množstvím sportovních internetových obchodů je v Německu vedoucím obchodem specializovaným na sportovní zboží Sport Scheck.<sup>156</sup> Mezi nejvyhledávanější internetové stránky obchodů prodávajících sportovní potřeby patří právě Sportscheck.com, dále Nike.com, Globetrotter.de, Planet-Sports.de, Adidas.com, Intersport.de, Kickz.com, Pm-Outdoorshop.de, Campz.de, Mctrek.de a mnoho dalších.<sup>157</sup>

### **Elektronické obchodování**

E-commerce je na úrovni maloobchodního prodeje velmi důležitá a bude mít bez pochyby stále větší význam. Internetové obchody se stávají hlavním prostředkem nákupu produktů. Spotřebitelé používají internet ke shromažďování informací o kvalitě dané produktu, objednávání a dále vyměňování zkušeností.<sup>158</sup>

Německo má pro elektronické obchodování v rámci Evropy největší potenciál a je hned po Velké Británii druhým největším evropským on-line trhem. V roce 2014 vyprodukoval německý B2C on-line obchod více než 49 miliard EUR, což je 25 % obratu evropského elektronického trhu. Kategorie oblečení a obuvi patřila mezi kategorie elektronického obchodu, které v letech 2011 až 2014 zaznamenali největší tempo růstu. V roce 2014 byly zaznamenány největší tržby právě v kategorii oblečení (11,9 miliard EUR). Amazon je

---

<sup>155</sup> European Sporting Goods Trends – 2015 and beyond. In: *Solutions for Sport* [online]. [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://solutionsforsport.net/2014/10/19/european-sporting-goods-trends-2015-and-beyond/>

<sup>156</sup> Sporting Goods Shoppers in Germany Are Price Conscious. In: *CeSport* [online]. [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.cesport.eu/en/Nd/i/more/Sporting+Goods+Shoppers+in+Germany+Are+Price+Conscious/idn/2860>

<sup>157</sup> Website Ranking: Top 50 sites in Germany for Shopping > Sports. In: *SimilarWeb* [online]. [cit. 2016-04-23]. Dostupné z: [https://www.similarweb.com/country\\_category/germany/shopping/sports](https://www.similarweb.com/country_category/germany/shopping/sports)

<sup>158</sup> THÜR, Peter F. *The Sporting Goods Market in Europe 2020* [online]. [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: [http://download.taipeitradeshows.com.tw/2012/taispo/download/The\\_Sporting\\_Goods\\_Market\\_in\\_Europe\\_2020.pdf](http://download.taipeitradeshows.com.tw/2012/taispo/download/The_Sporting_Goods_Market_in_Europe_2020.pdf)

v Německu předním on-line prodejcem z hlediska počtu zákazníků internetových obchodů a obratu. Dalšími významnými internetovými prodejci jsou Otto Group a Zalando.

Německo má největší počet uživatelů internetu v Evropě.<sup>159</sup> Jak bylo uvedeno v obrázku č. 9, v roce 2015 nakoupilo na internetu 73 % německých obyvatel tj. přibližně 59,3 milionů. Průměrně ročně utratí prostřednictvím on-line nákupu 646 EUR. Více než polovina (54 %) on-line nakupujících kupuje oděvy a obuv, další kategorií zboží v pořadí jsou knihy (47 %) a domácí elektroniku (39 %). Němci nakupují v porovnání s ostatními evropskými státy nejvíce sportovních výrobků. V roce 2013 nakoupilo sportovní potřeby 14 milionů Němců tj. 24 % německých obyvatel. Přeshraniční on-line nakupování roste v Evropě velmi rychle. Okolo 46 % německých spotřebitelů nakoupilo ze zahraničních stránek, především z Velké Británie, USA a Číny.<sup>160</sup>

Dá se předpokládat, že mladší lidé nakupují více než lidé starší. Téměř 100 % mladých lidí ve věku 15 až 29 let jsou uživateli internetu a proto představují nejaktivnější skupinu spotřebitelů. Nicméně lidé starší 55 let se stávají důležitou cílovou skupinou pro maloobchodní průmysl, jelikož jsou aktivnější a zdravější než generace jejich rodičů a tvoří největší kupní sílu.

Chytré telefony a tablety poskytují uživatelům možnost interakce kdykoliv a kdekoliv, což přináší nové příležitosti a výzvy pro maloobchodní průmysl. Mobilní obchod hraje klíčovou roli v nákupním rozhodovacím procesu. Studie provedená v roce 2015 zjistila, že 26 % německých nakupujících navštěvuje internetové obchody za použití jejich mobilních telefonů. Elektronický mobilní obchod by měl vzrůst přibližně o 103 %. Z důvodu konkurenceschopnosti je velmi důležité, aby se elektronické obchody přizpůsobili pro mobilní zařízení.<sup>161</sup> Na konci roku 2013 vlastnilo 50 % německých obyvatel chytrý telefon

---

<sup>159</sup> SPÄTH, Nadine. *The E-commerce Market in Germany* [online]. Berlin: Germany Trade and Invest, 2015 [cit. 2016-04-23]. Dostupné z: [https://www.gtai.de/GTAI/Content/EN/Invest/\\_SharedDocs/Downloads/GTAI/Fact-sheets/Business-services-ict/fact-sheet-e-commerce-en.pdf?v=5](https://www.gtai.de/GTAI/Content/EN/Invest/_SharedDocs/Downloads/GTAI/Fact-sheets/Business-services-ict/fact-sheet-e-commerce-en.pdf?v=5)

<sup>160</sup> *E-commerce in Europe 2014* [online]. PostNord, 2014 [cit. 2016-04-23]. Dostupné z: <http://www.postnord.com/globalassets/global/english/document/publications/2014/e-commerce-in-europe-2014.pdf>

<sup>161</sup> SPÄTH, Nadine. *The E-commerce Market in Germany* [online]. Berlin: Germany Trade and Invest, 2015 [cit. 2016-04-23]. Dostupné z: [https://www.gtai.de/GTAI/Content/EN/Invest/\\_SharedDocs/Downloads/GTAI/Fact-sheets/Business-services-ict/fact-sheet-e-commerce-en.pdf?v=5](https://www.gtai.de/GTAI/Content/EN/Invest/_SharedDocs/Downloads/GTAI/Fact-sheets/Business-services-ict/fact-sheet-e-commerce-en.pdf?v=5)



a 40 % z nich použilo toto zařízení k on-line nákupům. Více jak polovina nakupujících za pomoci mobilního telefonu je ve věku 18 – 29 let.<sup>162</sup>

Německo je předním evropským logistickým trhem a se svojí vysoce rozvinutou logistickou infrastrukturou usnadňuje firmám nabízet své služby elektronického obchodu. Koncentrovaná síť logistických center umožňuje služby, jako je dodávka ten samý den. V Německu existuje 3 500 kurýrních společností a 60 000 poskytovatelů logistických služeb, např.: Deutsche Post World Net, DHL, Schenker a mnoho dalších.<sup>163</sup>

---

<sup>162</sup> *Germany* [online]. Digital River, 2014 [cit. 2016-04-23]. Dostupné z: <https://www.mycommerce.com/images/PDFs/germany-infographic.pdf>

<sup>163</sup> SPÄTH, Nadine. *The E-commerce Market in Germany* [online]. Berlin: Germany Trade and Invest, 2015 [cit. 2016-04-23]. Dostupné z: [https://www.gtai.de/GTAI/Content/EN/Invest/\\_SharedDocs/Downloads/GTAI/Fact-sheets/Business-services-ict/fact-sheet-e-commerce-en.pdf?v=5](https://www.gtai.de/GTAI/Content/EN/Invest/_SharedDocs/Downloads/GTAI/Fact-sheets/Business-services-ict/fact-sheet-e-commerce-en.pdf?v=5)

## 4.2 Polská republika

Historie Polska sahá až do 10. století, ale nezávislost získalo až v roce 1918. Po 2. světové válce, která zemi velmi silně zasáhla, bylo Polsko do roku 1989 socialistickou republikou. Současná Polská republika leží ve střední Evropě na pobřeží Baltského moře. Sousedí s Německem, Českou republikou, Slovenskem, Ukrajinou, Běloruskem, Litvou a Ruskem. Rozloha činí 312 685 km<sup>2</sup> a hlavním městem Polska je Varšava. Polsko je dále rozděleno na 16 krajů. Obyvatel žije v Polsku 38,6 milionů a úředním jazykem je polština.<sup>164</sup>

### 4.2.1 PEST analýza

Pro analýzu polského trhu je opět zvolena PEST analýza, kde jsou charakterizovány politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní, a technologické faktory.

#### Politické a legislativní faktory

Polsko je nezávislý demokratický stát se směsí prezidentských a parlamentních modelů. Vládní systém je rozdělen mezi legislativní (parlament), výkonnou (prezident a vláda) a soudní moc (soudy). Parlament se skládá ze dvou komor: dolní komory včetně tzv. Sejmu a horní komory, do které patří Senát. Dolní komora má 460 poslanců a horní komora má 100 senátorů, kteří jsou voleni každé čtyři roky. Při společném zasedání členové Sejmu a Senátu tvoří Národní shromáždění, kterému předsedá maršál Sejmu. Národní shromáždění je svoláváno v případě akceptování nové ústavy, přísahy nově zvoleného prezidenta, nebo pokud je obviněn prezident republiky a předveden před státní soud. Prezident je volen ve všeobecných volbách na pětileté období a může být zvolen maximálně dvakrát.<sup>165</sup> V roce 2015 byl zvolen prezidentem Andrzej Duda.<sup>166</sup>

---

<sup>164</sup> The World Factbook: Poland. In: *Central Intelligence Agency* [online]. 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pl.html>

<sup>165</sup> *Investor's Guide - Poland: How to do Business* [online]. Polish Information and Foreign Investment Agency (PAIIZ), 2015, s. 23-24 [cit. 2016-04-23]. ISBN 978-83-63371-43-2. Dostupné z: [http://www.paiz.gov.pl/publications/how\\_to\\_do\\_business\\_in\\_poland](http://www.paiz.gov.pl/publications/how_to_do_business_in_poland)

<sup>166</sup> The World Factbook: Poland. In: *Central Intelligence Agency* [online]. 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pl.html>

Polsko se stalo členem EU v roce 2004 společně s dalšími devíti státy. Připojení k EU přineslo Polsku řadu výhod. Harmonizovalo se polské právo s předpisy EU a Polsko získalo přístup ke strukturálním fondům EU, což pomohlo zvýšit přitažlivost Polska pro zahraniční investory. Jako člen EU se podílí na jednotném evropském trhu. Volnost pohybu osob, zboží, kapitálu a služeb činí Polsko mnohem konkurenceschopnější. Polsko získalo přístup k více než 460 milionům zákazníků v rámci EU a zvýšil se rozvoj infrastruktury. Dnes je Polsko významným politickým členem EU se silnou pozicí.<sup>167</sup>

Od roku 1989 v Polsku začalo období intenzivního ekonomického rozvoje podporovaného členstvím v různých mezinárodních organizacích a spoluprací s ostatními zeměmi. V současnosti je členem OECD, NATO, WTO, Světové banky, Mezinárodního měnového fondu, a dalších.<sup>168</sup>

### **Ekonomické faktory**

Polsko je jednou z nejrychleji rostoucích ekonomik v celé Evropě. V době celosvětové hospodářské krize Polsko upevnilo svoji pozici, jelikož bylo jediným státem v EU, který odolal recesi v roce 2009. V průběhu posledního desetiletí Polsko neustále zlepšuje své podnikatelské prostředí a konkurenceschopnost hospodářství. Polsko je perspektivní země pro investory s bezpečným podnikatelským prostředím a s nízkým rizikem finanční krize. Nabízí investiční příležitosti v souvislosti s modernizací infrastruktury a zaváděním moderních technologií.<sup>169</sup>

---

<sup>167</sup> *Investor's Guide - Poland: How to do Business* [online]. Polish Information and Foreign Investment Agency (PAIIZ), 2015, s. 23-24 [cit. 2016-04-23]. ISBN 978-83-63371-43-2. Dostupné z: [http://www.paiz.gov.pl/publications/how\\_to\\_do\\_business\\_in\\_poland](http://www.paiz.gov.pl/publications/how_to_do_business_in_poland)

<sup>168</sup> The World Factbook: Poland. In: *Central Intelligence Agency* [online]. 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pl.html>

<sup>169</sup> *Investor's Guide - Poland: How to do Business* [online]. Polish Information and Foreign Investment Agency (PAIIZ), 2015, s. 14 [cit. 2016-04-23]. ISBN 978-83-63371-43-2. Dostupné z: [http://www.paiz.gov.pl/publications/how\\_to\\_do\\_business\\_in\\_poland](http://www.paiz.gov.pl/publications/how_to_do_business_in_poland)

V tabulce č. 7 jsou makroekonomické ukazatele Polské republiky, které znázorňují ekonomický vývoj v letech 2007 až 2014.

Tabulka 6: Makroekonomické ukazatele Polska v letech 2007 - 2014

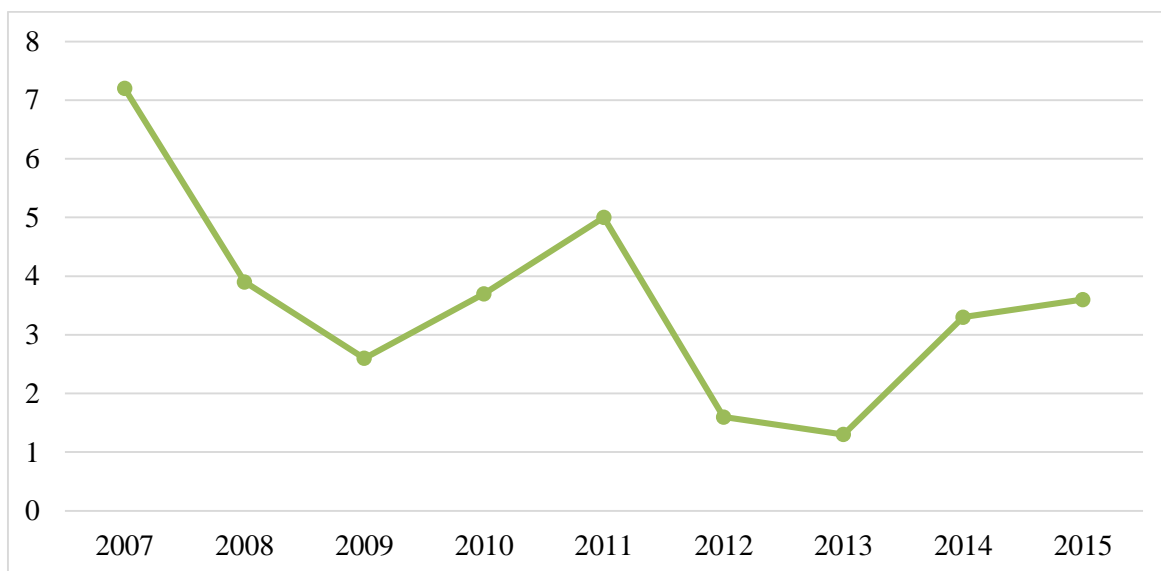
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>HDP</b> (v mld. EUR, v běžných cenách)	316	364	315	362	380	389	395	411	428
<b>Reálný růst HDP</b> (Meziroční růst v %)	7,2	3,9	2,6	3,7	5,0	1,6	1,3	3,3	3,6
<b>HDP na obyvatele</b> (EUR v běžných cenách)	8 200	9 500	8 200	9 400	9 900	10 100	10 200	10 700	11 100
<b>Inflace</b> (Průměrné roční tempo růstu v %)	2,6	4,2	4,0	2,6	3,9	3,7	0,8	0,1	- 0,7
<b>Dovoz zboží a služeb</b> (v % HDP)	42,1	43,2	38,3	42,1	44,5	44,9	44,4	46,2	46,4
<b>Vývoz zboží a služeb</b> (v % HDP)	38,8	38,3	37,6	40,0	42,5	44,4	46,3	47,4	49,2
<b>Míra nezaměstnanosti</b> (v %)	9,6	7,1	8,1	9,7	9,7	10,1	10,3	9,0	7,5

Zdroj: Vlastní zpracování podle: Database. In: Eurostat [online]. European Commission [cit. 2016-04-25]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

Ekonomika Polska rostla nepřetržitě v průběhu posledních 25 let a za tu dobu se její HDP zdvojnásobilo. Členství v EU a přístup k jejím strukturálním fondům poskytly výrazný impulz pro polskou ekonomiku. Jako jediná v Evropě se díky oslabenému reálnému kurzu, velkému domácímu trhu, relativně malému zapojení do mezinárodního obchodu a nízkému zadlužení domácností a firem vyhnula recesi v roce 2008. Tempo růstu HDP v roce 2009 se snížilo na 2,6 %. Po zvýšení růstu v letech 2010 a 2011 se v roce 2012 růst HDP

zpomalil. Přes stále rostoucí soukromou spotřebu se domácí poptávka snížila a to mělo záporný dopad na HDP. V roce 2014 došlo k oživení polské ekonomiky. HDP vzrostlo o 3,3 %, stejně tak domácí poptávka se zvýšila a maloobchodní tržby rostly.<sup>170</sup>

Dnes je Polsko dle HDP devátou největší ekonomikou v Evropské unii s optimistickým soukromým sektorem, mezinárodně konkurenceschopnými exportně orientovanými firmami a vzdělanými a kvalifikovanými lidmi.<sup>171</sup> V roce 2015 vzrostlo HDP o 3,6 %, nicméně HDP na obyvatele je stále výrazně pod průměrem EU. Mezinárodní měnový fond předpokládá rovnoměrný meziroční růst HDP do roku 2018 ve výši 3,5 %, což staví Polsko do skupiny nejrychleji rostoucích zemí v Evropě.<sup>172</sup>



Obrázek 10: Vývoj HDP v letech 2007-2015 v %

Zdroj: Vlastní zpracování podle: Database. In: Eurostat [online]. European Commission [cit. 2016-04-25]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

Polsko je hlavním příjemcem prostředků ze strukturálních fondů EU a i nadále se budou dotovat některé z největších investic do infrastruktury, lidského kapitálu, inovací a komunikačních technologií. Za období 2007 – 2013 Polsko obdrželo 101,5 bilionů EUR,

<sup>170</sup> MACKIEWICZ, Anna. Poland's economy. In: *Polska: Export Promotion Portal* [online]. 2015 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <https://www.trade.gov.pl/en/poland/economy/1973,poland-s-economy.html>

<sup>171</sup> Poland: Overview. In: *The World Bank* [online]. [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.worldbank.org/en/country/poland/overview>

<sup>172</sup> *Investor's Guide - Poland: How to do Business* [online]. Polish Information and Foreign Investment Agency (PAIIZ), 2015, s. 33 [cit. 2016-04-23]. ISBN 978-83-63371-43-2. Dostupné z: [http://www.paiz.gov.pl/publications/how\\_to\\_do\\_business\\_in\\_poland](http://www.paiz.gov.pl/publications/how_to_do_business_in_poland)

které financovaly investice do infrastruktury a pomohly k posílení polské ekonomiky. Od roku 2014 má Polsko k dispozici 105,8 bilionů EUR, což z něho dělá největšího příjemce prostředků mezi členskými státy.<sup>173</sup> Největšími soukromými investory v Polsku jsou Německo, Nizozemsko a Francie.<sup>174</sup>

Polsko má kvalifikovanou pracovní sílu a je v Evropě centrem zemědělství a hlavním dodavatelem kvalitních potravin, elektromechanických produktů, nábytku, vozidel a letadel. Od roku 2000 vzrostl v Polsku obrat zahraničního obchodu více než trojnásobně.<sup>175</sup> Jak lze vidět z obrázku č. 11, zpomalení globální ekonomiky mělo významný dopad na polský zahraniční obchod v roce 2009, kdy se celkový zahraniční obchod snížil o 25,1 %. V roce 2010 se polský zahraniční obchod rychle vrátil k růstu.

V roce 2014 dosáhly vývozy 163 067 milionů EUR, dovozy 165 508 milionů EUR a záporná obchodní bilance byla 2 442 milionů EUR. Záporné saldo obchodní bilance je pro polskou ekonomiku typické od roku 1990. Je to způsobeno především vysokým importem výrobních součástek. V posledních několika letech se negativní obchodní bilance výrazně snížila.<sup>176</sup>

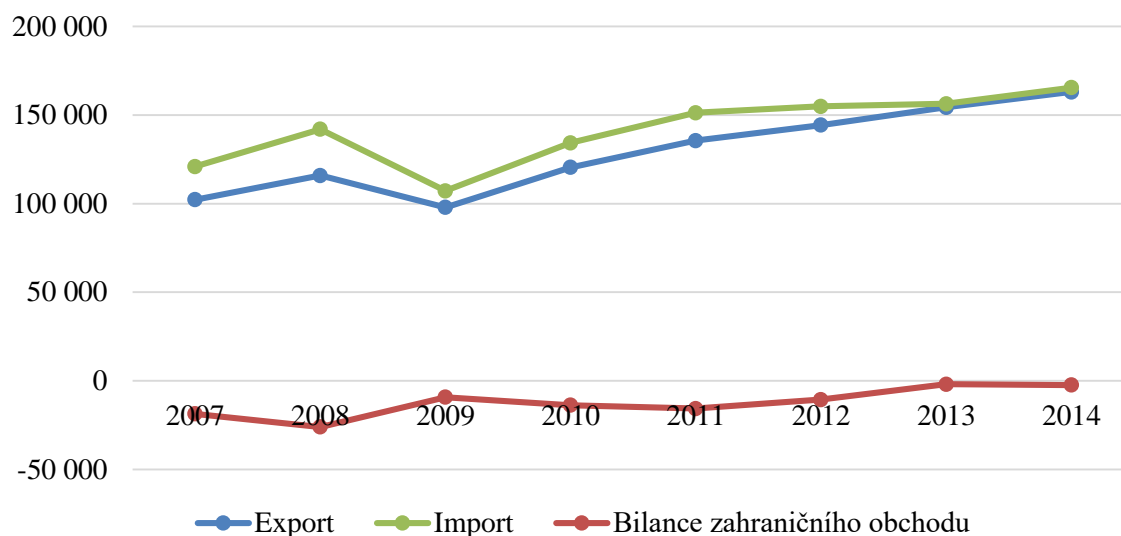
---

<sup>173</sup> MACKIEWICZ, Anna. Poland's economy. In: *Polska: Export Promotion Portal* [online]. 2015 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <https://www.trade.gov.pl/en/poland/economy/1973,poland-s-economy.html>

<sup>174</sup> Polsko: Zahraniční obchod a investice. In: *BusinessInfo.cz* [online]. 2015 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/polsko-zahranicni-obchod-a-investice-19062.html#sec5>

<sup>175</sup> MACKIEWICZ, Anna. Poland's economy. In: *Polska: Export Promotion Portal* [online]. 2015 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <https://www.trade.gov.pl/en/poland/economy/1973,poland-s-economy.html>

<sup>176</sup> *Investor's Guide - Poland: How to do Business* [online]. Polish Information and Foreign Investment Agency (PAIIZ), 2015, s. 36 [cit. 2016-04-23]. ISBN 978-83-63371-43-2. Dostupné z: [http://www.paiz.gov.pl/publications/how\\_to\\_do\\_business\\_in\\_poland](http://www.paiz.gov.pl/publications/how_to_do_business_in_poland)



Obrázek 11: Vývoj zahraničního obchodu Polska v milionech EUR v letech 2007-2014

Zdroj: Vlastní zpracování podle: Database. In: Eurostat [online]. European Commission [cit. 2016-04-25]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

Evropská unie je největším polským obchodním partnerem. Tvoří přibližně 80 % polského vývozu a 65 % dovozu, což dělá Polsko závislé na ekonomických podmínkách EU.<sup>177</sup> Klíčovým obchodním partnerem je Německo, které představovalo v roce 2014 přibližně 26 % polského vývozu a 22 % dovozu. V posledních několika letech dovoz zboží a služeb z Ruska dosáhl 10,5 % celkového polského dovozu. Dalšími klíčovými dovozci jsou Čína (10,5 %), Itálie (5,4 %), Francie a Nizozemsko (3,8 %). Česká republika se dle objemu dovozu nachází na 7. místě (3,6 %). Polský vývoz proudí po Německu především do Velké Británie (6,4 %), České republiky (6,3 %), Francie (5,6 %), Itálie (4,5 %) a Ruska (4,3 %).<sup>178</sup> Hlavními exportními komoditami Polska jsou stroje a dopravní prostředky, tržní výrobky a potraviny. Dovozní komodity představují především stroje a dopravní prostředky, tržní výrobky, chemikálie a minerální paliva.

Zahraniční obchod mezi Českou republikou a Polskem v posledních letech roste a v roce 2014 byl obrat zahraničního obchodu mezi Českou republikou a Polskem přibližně 16,5 miliard EUR. Obchodní vztahy se prohloubily díky odstranění posledních

<sup>177</sup> MACKIEWICZ, Anna. Poland's economy. In: *Polska: Export Promotion Portal* [online]. 2015 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <https://www.trade.gov.pl/en/poland/economy/1973,poland-s-economy.html>

<sup>178</sup> *Investor's Guide - Poland: How to do Business* [online]. Polish Information and Foreign Investment Agency (PAIIZ), 2015, s. 36 [cit. 2016-04-23]. ISBN 978-83-63371-43-2. Dostupné z: [http://www.paiz.gov.pl/publications/how\\_to\\_do\\_business\\_in\\_poland](http://www.paiz.gov.pl/publications/how_to_do_business_in_poland)

administrativních překážek v rámci jednotného trhu po přistoupení obou zemí do Evropské unie. V poslední době je Polská republika třetím nejvýznamnějším obchodním partnerem České republiky. Polsko je pro Českou republiku velmi atraktivní zemí. Mimo geografickou, kulturní a jazykovou blízkost nabízí Polsko velký trh s velkým počtem potenciálních zákazníků.<sup>179</sup>

Zahraniční obchod a obchodní bilance jsou ovlivněny směnnými kurzy národní měny zlotý vůči euru a dolaru. Polsko si zachovává plovoucí měnu, která pomáhá udržovat polské výrobky na světových trzích konkurenceschopné a izoluje domácí ekonomiku před vnějšími otřesy.<sup>180</sup>

V Polsku je typická sezónní nezaměstnanost, která je nejvyšší hlavně v zimě z důvodu velkého vlivu oborů stavebnictví a zemědělství. Nezaměstnanost se také liší v různých oblastech státu. Nejnižší míry nezaměstnanosti jsou ve velkých městech. Míra nezaměstnanosti byla v roce 2015 přibližně 7,5 %, což je o 2,9 % více než v Německu. Polsko mělo v tomto roce nižší míru nezaměstnanosti než je průměr EU a lze očekávat její další snižování a zvyšování počtu zaměstnaných.<sup>181</sup> Existuje rozdíl mezi zaměstnaností mužů a žen. Zaměstnanost žen se pohybuje pouze kolem 50 %.

V uplynulých letech Polsko zaznamenalo mírný nárůst extrémní míry chudoby, který dosáhl 7 % v roce 2014. Je také značný rozdíl mezi oblastmi Polska. Východní a střední část země se vyznačuje vyšší chudobou než západní část Polska a také velká města jsou oproti malým vesnicím oblastmi s nízkou úrovní chudoby.<sup>182</sup>

---

<sup>179</sup> Polsko je třetím nejvýznamnějším obchodním partnerem České republiky. In: *BusinessInfo.cz* [online]. 2014 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/polsko-je-tretim-nejvyznamnejsim-obchodnim-partnerem-ceske-republiky-58492.html>

<sup>180</sup> MACKIEWICZ, Anna. Poland's economy. In: *Polska: Export Promotion Portal* [online]. 2015 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <https://www.trade.gov.pl/en/poland/economy/1973,poland-s-economy.html>

<sup>181</sup> *Investor's Guide - Poland: How to do Business* [online]. Polish Information and Foreign Investment Agency (PAIIZ), 2015, s. 89-90 [cit. 2016-04-23]. ISBN 978-83-63371-43-2. Dostupné z: [http://www.paiz.gov.pl/publications/how\\_to\\_do\\_business\\_in\\_poland](http://www.paiz.gov.pl/publications/how_to_do_business_in_poland)

<sup>182</sup> Poland: Overview. In: *The World Bank* [online]. [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.worldbank.org/en/country/poland/overview>



## Sociální a kulturní faktory

Dle počtu obyvatel je Polsko 33. největší zemí na světě a 6. největší v EU.<sup>183</sup> Představuje tedy velký potenciál pro maloobchodní odvětví. Počet obyvatel v Polsku byl v roce 2015 přibližně 38 milionů. Demografická situace v Polsku se podstatně mění. V poslední době se vyskytují dva hlavní demografické trendy: klesající počet obyvatel a stárnutí populace. Již dlouhodobě lze pozorovat v Polsku pokles obyvatel a v blízké budoucnosti se bude tento pokles zrychlovat. Očekává se, že téměř 3 miliony osob zmizí z polského trhu práce. Hlavní důvody úbytku polských obyvatel jsou nízká porodnost a migrace obyvatel. Podle výsledků sčítání lidu odešly ze země téměř 2 miliony lidí. Utíkají především mladí lidé za vidinou lepší životní úrovně do jiných států EU. Populace se stává starší a tento trend by se v budoucnosti měl také zrychlovat. Snižuje se podíl mladé populace a naopak se zvyšuje podíl populace v poproduktivním věku. Vše je výsledkem poklesu porodnosti a zvýšené průměrné délky života. Stárnutí a pokles obyvatel může mít vliv na budoucí vývoj ekonomiky. Tyto trendy mohou mít vážné důsledky pro trh práce, jako například vyliďňování a nedostatek kvalifikované pracovní síly.<sup>184</sup>

Národnostně je Polsko jednou z nejvíce homogenních zemí v Evropě, jelikož v zemi žije více než 98 % obyvatel s polskou národností. Hlavními etnickými menšinami jsou Němci, Bělorusové, Ukrajinci a Rumuni.<sup>185</sup> Dnes má Polsko kolem 200 tisíc cizinců převážně ze zemí EU. Nicméně se zvyšující se životní úrovní se Polsko stává stále více atraktivní destinací pro migranty zejména ze zemí mimo EU.<sup>186</sup>

Oficiálním jazykem je polština, nicméně zejména v obchodních vztazích mluví většina vzdělaných Poláků alespoň jedním cizím jazykem, nejčastěji angličtinou. Kromě toho také

---

<sup>183</sup> MACKIEWICZ, Anna. Polish's macroeconomics. In: *Polska: Export Promotion Portal* [online]. 2015 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <https://www.trade.gov.pl/en/poland/economy/macroeconomics/15324.polish-s-macroeconomics.html>

<sup>184</sup> *Demographic transition and an ageing society: Implications for local labour markets in Poland* [online]. OECD, 2013, s. 20-23 [cit. 2016-04-23]. Dostupné z: [https://www.oecd.org/cfe/leed/Poland%20Report\\_V8.1%20FINAL.pdf](https://www.oecd.org/cfe/leed/Poland%20Report_V8.1%20FINAL.pdf)

<sup>185</sup> *Investor's Guide - Poland: How to do Business* [online]. Polish Information and Foreign Investment Agency (PAIIZ), 2015, s. 19 [cit. 2016-04-23]. ISBN 978-83-63371-43-2. Dostupné z: [http://www.paiz.gov.pl/publications/how\\_to\\_do\\_business\\_in\\_poland](http://www.paiz.gov.pl/publications/how_to_do_business_in_poland)

<sup>186</sup> DEVICTOR, Xavier. Poland: Aging and the Economy. In: *The World Bank* [online]. 2012 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.worldbank.org/en/news/opinion/2012/06/14/poland-aging-and-the-economy>

německy a rusky vzhledem k zeměpisné blízkosti těchto zemí.<sup>187</sup> Avšak přes polovinu Poláků nemluví žádným cizím jazykem, 22 % obyvatel umí rusky, 20 % anglicky a 14 % mluví německy.<sup>188</sup>

Kupní síla v Polsku je oproti Německu podstatně nižší. Dle kupní síly je v žebříčku zemí Polsko na 28. místě a kupní síla obyvatel odpovídá 47 % evropského průměru.<sup>189</sup> Dle Eurostatu se průměrný čistý roční příjem v Polsku v roce 2014 pohyboval okolo 6 163 EUR, což je o 11 899 EUR méně, než je průměrný čistý příjem celé EU. V Německu je průměrný čistý příjem oproti Polsku více jak třikrát vyšší. Polský občan za rok 2013 utratil 7 253 EUR, z toho 4 % utratí za oblečení a obuv. Měsíčně tedy průměrně utratí za oblečení a obuv přibližně 24 EUR.<sup>190</sup>

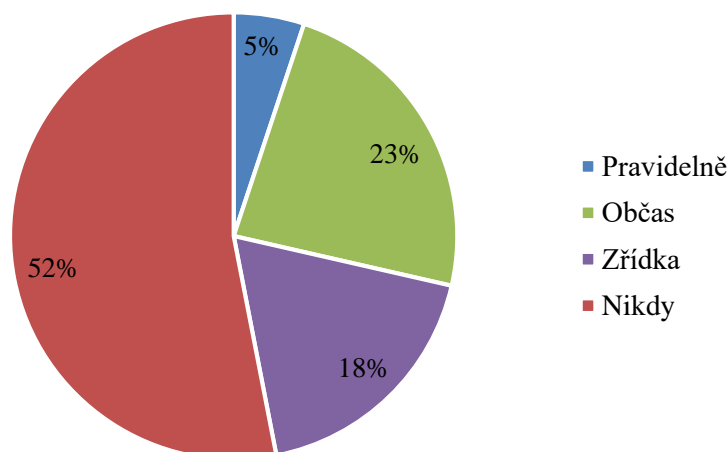
---

<sup>187</sup> *Investor's Guide - Poland: How to do Business* [online]. Polish Information and Foreign Investment Agency (PAIIZ), 2015, s. 19 [cit. 2016-04-23]. ISBN 978-83-63371-43-2. Dostupné z: [http://www.paiz.gov.pl/publications/how\\_to\\_do\\_business\\_in\\_poland](http://www.paiz.gov.pl/publications/how_to_do_business_in_poland)

<sup>188</sup> Polsko: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu. In: *BusinessInfo.cz* [online]. 2015 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/polsko-zakladni-podminky-pro-uplatneni-ceskeho-19066.html>

<sup>189</sup> Kupní síla Čechů dosahuje přibližně poloviny evropského průměru. In: *BusinessInfo.cz* [online]. 2015 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/kupni-sila-cechu-dosahuje-priblizne-poloviny-evropskeho-prumeru-72088.html>

<sup>190</sup> Database. In: *Eurostat* [online]. European Commission [cit. 2016-04-25]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>



Obrázek 12: Frekvence sportovních aktivit obyvatel Polska

Zdroj: Vlastní zpracování podle: *Special Eurobarometer 412 “Sport and physical activity”* [online]. 2014 [cit. 2016-04-22]. DOI: 10.2766/73002. ISBN 978-92-79-36836-3. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/health/nutrition\\_physical\\_activity/docs/ebs\\_412\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/health/nutrition_physical_activity/docs/ebs_412_en.pdf)

Aktivní životní styl je dnes trendem celého světa Polska nevyjímaje. Na obrázku č. 12 je zobrazena frekvence sportovních aktivit polských obyvatel. Sportu se v roce 2013 věnovalo 46 % obyvatel. Minimálně jednou týdně sportovalo 23 % obyvatel. Nicméně 52 % se nevěnovalo žádné sportovní aktivitě, přičemž tento podíl od roku 2009 vzrostl o 3 procentní body. Procento polských obyvatel, kteří sportují, je nižší než průměr EU.<sup>191</sup>

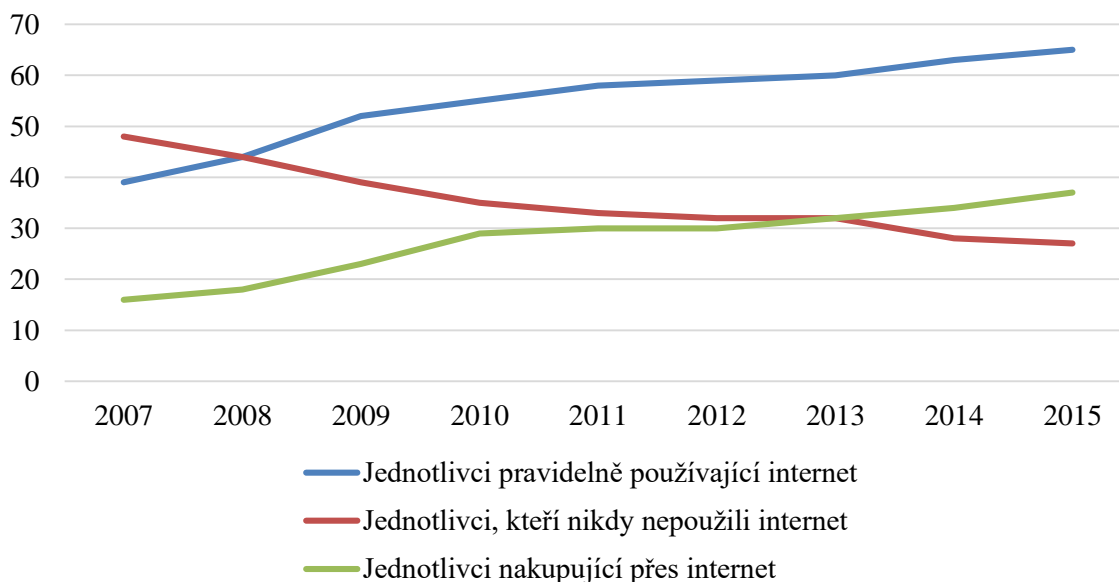
### Technologické faktory

Potenciál polského výzkumu a vývoje je značný vzhledem k dostupnosti specializovaných zaměstnanců a v příštích letech se předpokládá zvýšený zájem v otevírání výzkumných center. V Polsku je okolo 500 vysokoškolských institucí, téměř 2 miliony studentů a ročně okolo 420 tisíc absolventů.<sup>192</sup> V Polsku existují dvě instituce odpovědné za polský vědecký

<sup>191</sup> *Special Eurobarometer 412 “Sport and physical activity”* [online]. 2014 [cit. 2016-04-22]. DOI: 10.2766/73002. ISBN 978-92-79-36836-3. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/health/nutrition\\_physical\\_activity/docs/ebs\\_412\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/health/nutrition_physical_activity/docs/ebs_412_en.pdf)

<sup>192</sup> LEŚNIEWSKI, Łukasz. *The R&D Sector in Poland* [online]. Warsaw: Polish Information and Foreign Investment Agency S.A., 2010 [cit. 2016-04-23]. Dostupné z: [https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiDi9Xfz6TMAhUJuBoKHVyOCXcQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.paiz.gov.pl%2Ffiles%2F%3Fid\\_plik%3D14303&usg=AFQjCNFp411SypOueht2HwLE17VNCVoc\\_A&sig2=xW-kQUxn4L3N5Uzh82ZKPg](https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiDi9Xfz6TMAhUJuBoKHVyOCXcQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.paiz.gov.pl%2Ffiles%2F%3Fid_plik%3D14303&usg=AFQjCNFp411SypOueht2HwLE17VNCVoc_A&sig2=xW-kQUxn4L3N5Uzh82ZKPg)

rozvoj. První je Státní výbor pro vědecký výzkum, který je vládním orgánem v oblasti vědy a techniky a druhou institucí je Polská akademie věd.<sup>193</sup> V Polsku bylo v roce 2014 na vědu a výzkum vynaloženo 0,94 % HDP. Tento podíl každoročně stoupá, nicméně je velmi nízký.<sup>194</sup>



Obrázek 13: Penetrace internetu v Polsku v letech 2007 – 2015 v % obyvatel

Zdroj: Vlastní zpracování podle: Databáze Eurostatu. In: Český statistický úřad [online]. Český statistický úřad, 2016 [cit. 2016-04-23]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h>

Informační a komunikační technologie se stávají stále důležitější pro hospodářský rozvoj vyspělých ekonomik. Avšak přístup k těmto technologiím je stále nerovnoměrný, především v porovnání polských měst a vesnic<sup>195</sup>. Obyvatelé používají internet čím dál tím víc a vývoj užití internetu v Polsku od roku 2007 můžeme vidět na obrázku č. 13. Počet lidí, kteří nikdy nepoužili internet, klesá velmi rychle a v roce 2015 to bylo 27 % obyvatel, nicméně v Německu je toto procento ještě nižší. Naopak jednotlivců, kteří alespoň jednou týdně používají internet, přibývá a v roce 2015 to bylo 65 % obyvatel Polska. Rovněž on-

<sup>193</sup> *Investor's Guide - Poland: How to do Business* [online]. Polish Information and Foreign Investment Agency (PAIiZ), 2015, s. 87 [cit. 2016-04-23]. ISBN 978-83-63371-43-2. Dostupné z: [http://www.paiz.gov.pl/publications/how\\_to\\_do\\_business\\_in\\_poland](http://www.paiz.gov.pl/publications/how_to_do_business_in_poland)

<sup>194</sup> Databáze Eurostatu. In: Český statistický úřad [online]. Český statistický úřad, 2016 [cit. 2016-04-23]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h>

<sup>195</sup> GIBBS, David. Information and communication technologies in Poland. *Telecommunications Policy* [online]. Kidlington, 1994 [cit. 2016-04-23]. ISSN 03085961. Dostupné prostřednictvím elektronické databáze článků ProQuest Central z: <http://knihovna.tul.cz/>

line nákupy se stávají častější formou nákupu a v roce 2015 nakoupilo přes internet 37 % obyvatel.

#### **4.2.2 Analýza odvětví**

Následující část se věnuje analýze odvětví sportovních potřeb a oblečení a sektoru elektronického obchodování v Polské republice.

##### **Prodej sportovních potřeb a oblečení**

Trh sportovních potřeb a oblečení v Polsku neustále roste a růst je podporován především současnou popularitou aktivního způsobu trávení volného času a zdravého životního stylu. Sportu v Polsku napomáhá také rozvoj sportovní infrastruktury, cyklostezek, sportovišť a fitcenter. Klíčové faktory podporující růst trhu v roce 2015 zahrnovaly hospodářský růst, vyšší spotřebitelské výdaje a vzrůstající popularita sportovních aktivit. Trh sportovních potřeb a oblečení je silně závislý na finanční situaci polského obyvatelstva a ekonomické situaci země. Vzhledem k tomuto faktu vede každé zvýšení disponibilního důchodu ke zvýšení výdajů na sportovní potřeby.

V roce 2014 byl růst trhu se sportovním zbožím v Polsku přibližně 5 %. Nejrychleji rostoucím trhem je on-line prodej sportovního zboží s meziročním růstem 12 %.<sup>196</sup> Dle předpokládaného růstu polské ekonomiky v nadcházejících letech a rostoucího zájmu o zdravý životní styl lze také předpokládat stabilní růst trhu sportovních potřeb.

Segment sportovního oblečení zaujímá na trhu se sportovním zbožím největší podíl (41 %). Segment sportovní obuvi představuje 25 % z celého trhu se sportovním zbožím, avšak vykazuje nejrychlejší růst. Hodnoty prodeje sportovního vybavení a doplňků se v poslední době zastavily a očekává se jejich pokles. Hlavním důvodem je rostoucí význam sportu, který nevyžaduje speciální vybavení, jako je například běh. Rovněž nepředvídatelné počasí zvýšilo popularitu celoročních sportovních aktivit a snížilo

---

<sup>196</sup> Poland's Sporting Goods market expected to have grown by 5.4% in 2014. In: *CeSport* [online]. [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.cesport.eu/en/Nd/i/more/Poland%E2%80%99s+Sporting+Goods+market+expected+to+have+grown+by+5.4%25+in+2014/idn/2740>

oblíbenost sezónních sportů, jako je lyžování.<sup>197</sup> Běh, spolu s fotbalem, cyklistikou a volejbalem jsou sportovní oblasti, které v Polsku vzrůstají. Nejvíce tedy v roce 2014 vzrostly prodeje sportovních potřeb pro běh.<sup>198</sup> Obyvatelé Polska v roce 2013 vynaložili na oblečení a obuv 4 % z celkových výdajů, které činily 279 273 EUR.

Bilance zahraničního obchodu se sportovním zbožím Polska byla v roce 2014 pozitivní. Export sportovního zboží dosáhl 491 milionů EUR a import 428 milionů EUR. Import z České republiky do Polska byl v roce 2014 přibližně 15,2 milionů EUR a oproti roku 2013 vzrostl import o přibližně 11 %.<sup>199</sup>

Na polském trhu se sportovním zbožím jsou nejoblíbenější nezávislé kamenné prodejny a představují největší podíl. Nicméně jejich význam rychle klesá a je pravděpodobné, že o své vedoucí postavení v budoucnu přijdou, jelikož on-line prodej sportovních potřeb roste nejrychleji. Z hlediska hodnoty tržeb se předpokládá, že se on-line prodej sportovních potřeb brzy stane největším distribučním kanálem. Růst podporuje především popularita prodejen, které nabízí široký sortiment za přijatelné ceny.<sup>200</sup>

Největším sportovním prodejcem je francouzský Decathlon, který má v Polsku 33 prodejen. Uvádí se, že Decathlon zaujímá téměř 10 % trhu se sportovními potřebami. Nezávislí maloobchodníci tvoří 40 %, sportovní řetězce 29 % polského trhu se sportovními potřebami a zbylých 21 % zaujímají ostatní nesespecializované prodejny.<sup>201</sup>

---

<sup>197</sup> The sporting goods and clothing market in Poland steadily grows. In: *PMR: Retail & FMCG market in CEE and CIS* [online]. 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.ceeretail.com/analysis/1173/the-sporting-goods-and-clothing-market-in-poland-steadily-grows>

<sup>198</sup> Poland's Sporting Goods market expected to have grown by 5.4% in 2014. In: *CeSport* [online]. [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.cesport.eu/en/Nd/i/more/Poland%E2%80%99s+Sporting+Goods+market+expected+to+have+grown+by+5.4%25+in+2014/idn/2740>

<sup>199</sup> Database. In: *Eurostat* [online]. European Commission [cit. 2016-04-25]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

<sup>200</sup> The sporting goods and clothing market in Poland steadily grows. In: *PMR: Retail & FMCG market in CEE and CIS* [online]. 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.ceeretail.com/analysis/1173/the-sporting-goods-and-clothing-market-in-poland-steadily-grows>

<sup>201</sup> Poland's Sporting Goods market expected to have grown by 5.4% in 2014. In: *CeSport* [online]. [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.cesport.eu/en/Nd/i/more/Poland%E2%80%99s+Sporting+Goods+market+expected+to+have+grown+by+5.4%25+in+2014/idn/2740>

Vedoucím elektronickým obchodem v Polsku, který měl v roce 2014 vysoký nárůst prodeje sportovních potřeb a obuvi je Allegro.pl.<sup>202</sup> Nicméně významné společnosti, jako je Amazon a Tesco, se snaží rozšířit svůj podíl on-line prodeje na polském trhu. Amazon má již postavena v Polsku tři logistická centra, která mají zásobovat nejen Polsko, ale i sousední Německo a Českou republiku.<sup>203</sup>

Většina obchodů se sportovními potřebami vlastní kromě kamenných obchodů i internetový obchod. V Polsku je kolem 600 on-line obchodů se sportovními potřebami.<sup>204</sup> Mezi nejvyhledávanější internetové stránky obchodů se sportovními potřebami patří Decathlon.pl, Nike.com, Sklepmartes.pl, Sklep-presto.pl, Intersport.pl, 8A.pl, Sport-shop.pl, Skalnik.pl, Go-sport.pl, Polarsport.pl a další.<sup>205</sup>

Růst průmyslu sportovních potřeb se zvyšuje s růstem disponibilního příjmu polské populace. Se zvyšujícím se příjmem roste požadavek spotřebitelů na vyšší kvalitu oblečení a sportovního vybavení. Dalším faktorem, který podporuje růst, je trend aktivního trávení volného času a zdravého životního stylu.<sup>206</sup>

## **Elektronické obchodování**

V roce 2015 zaznamenal klasický maloobchod mírný růst, zatímco růst elektronického obchodování byl velmi dynamický. Spotřebitelé se stávají více technicky zdatní a uvědomují si pohodlnost on-line nakupování, a proto se počet on-line obchodníků zvyšuje. Vzhledem ke zvyšujícímu se počtu uživatelů chytrých mobilních telefonů

---

<sup>202</sup> Poland's Sporting Goods market expected to have grown by 5.4% in 2014. In: *CeSport* [online]. [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.cesport.eu/en/Nd/i/more/Poland%E2%80%99s+Sporting+Goods+market+expected+to+have+grown+by+5.4%25+in+2014/idn/2740>

<sup>203</sup> Online sales in Poland are growing for sporting goods. In: *CeSport* [online]. [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.cesport.eu/en/Nd/i/more/Online+sales+in+Poland+are+growing+for+sporting+goods/idn/2696>

<sup>204</sup> Online sales is one of the fastest-growing distribution channels for sporting articles in Poland. In: *PMR: Retail & FMCG market in CEE and CIS* [online]. 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.ceeretail.com/news/260343/pmr-online-sales-is-one-of-the-fastest-growing-distribution-channels-for-sporting-articles-in-poland/done>

<sup>205</sup> Website Ranking: Top 50 sites in Poland for Shopping > Sports. In: *SimilarWeb* [online]. [cit. 2016-04-23]. Dostupné z: [https://www.similarweb.com/country\\_category/poland/shopping/sports](https://www.similarweb.com/country_category/poland/shopping/sports)

<sup>206</sup> Poland's Sporting Goods market expected to have grown by 5.4% in 2014. In: *CeSport* [online]. [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.cesport.eu/en/Nd/i/more/Poland%E2%80%99s+Sporting+Goods+market+expected+to+have+grown+by+5.4%25+in+2014/idn/2740>

a tabletů se internetový obchod prostřednictvím mobilních zařízení rozvíjí velmi rychle a maloobchodníci na to reagují přizpůsobením svých webových obchodů na mobilní verze.<sup>207</sup>

Polsko je nejrychleji se rozvíjející trh v regionu střední a východní Evropy vzhledem k růstu on-line prodejů, které představují 4,5 % všech maloobchodních tržeb v Polsku. Odhaduje se, že on-line prodeje sportovního oblečení a potřeb jsou kolem 17 % celkového on-line prodeje v Polsku. Druhým nejoblíbenějším produktem prodávaným on-line v Polsku je oblečení a obuv, z nichž sportovní oblečení představuje významný podíl.<sup>208</sup>

V Polsku v roce 2015 nakoupilo na internetu okolo 37 % obyvatel, nicméně v Německu je počet on-line nakupujících skoro dvakrát vyšší. V Polsku průměrně ročně na internetu utratí přibližně 194 EUR. V roce 2013 obyvatelé Polska nakupovali online nejvíce oblečení a obuv (31 %) dále potom domácí elektroniku (24 %), knihy a kosmetiku (19 %) a sportovní potřeby se nacházeli na 7. místě (11 %). Přibližně 22 % obyvatel nakoupilo ze zahraniční internetové stránky, což je oproti většině evropských států velmi malý podíl. Nejoblíbenější zemí pro nákup je Velká Británie, Německo a USA. Na zahraničních internetových obchodech nakupují nejvíce oblečení a obuv. Poláci patří mezi národy, které jsou více citlivé na cenu. Pro více jak polovinu obyvatel je nízká cena a doprava zdarma rozhodujícím faktorem.<sup>209</sup>

V této kapitole bylo cílem zjistit potřebné informace pro správné rozhodnutí o cílovém zahraničním trhu. Byly popsány základní faktory vybraných zahraničních trhů, které mohou v případě expanze ovlivnit chod podniku. Kromě toho byla provedena analýza odvětví, ve které daná společnost podniká a zjištěna současná situace trendu elektronického obchodování ve vybraných zemích.

---

<sup>207</sup> Retailing in Poland. In: *Euromonitor International* [online]. 2016 [cit. 2016-04-23]. Dostupné z: <http://www.euromonitor.com/retailing-in-poland/report>

<sup>208</sup> Online sales in Poland are growing for sporting goods. In: *CeSport* [online]. [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.cesport.eu/en/Nd/i/more/Online+sales+in+Poland+are+growing+for+sporting+goods/idn/2696>

<sup>209</sup> *E-commerce in Europe 2014* [online]. PostNord, 2014 [cit. 2016-04-23]. Dostupné z: <http://www.postnord.com/globalassets/global/english/document/publications/2014/e-commerce-in-europe-2014.pdf>



Spolková republika Německo i Polská republika jsou státy se stabilní politickou a ekonomickou situací. Důležitým faktorem, který napomáhá obchodní spolupráci, je členství obou států v EU. Velikou předností Německa je vysoký počet obyvatel země, jakož potenciálních zákazníků. Kupní síla německých obyvatel je mnohem vyšší než v Polsku. Rostoucí soukromá spotřeba v Německu způsobená velmi nízkou nezaměstnaností a inflací představuje vysoký potenciál pro danou firmu. Sportovní vyžití není ani v jedné z vybraných zemí nad průměrem EU, nicméně v Polsku je oproti Německu nižší. Pro danou firmu je důležitým znakem obou zemí růst oblasti prodeje sportovních potřeb a velmi dobré postavení on-line prodeje sportovních potřeb. Nicméně v Německu je oproti Polsku úroveň užití internetu o 19 % vyšší a procento on-line nakupujících více jak dvakrát vyšší.

Komparaci Německa a Polska se podrobněji věnuje následující kapitola. Nejdříve se tato kapitola zaměří na vyhodnocení vhodné metody a realizovatelnosti expanze firmy Windsport a v druhé části aplikuje analýzu trhů pro výběr toho nejvhodnějšího.

## **5. Vyhodnocení realizovatelnosti vstupu na zahraniční trh**

Poté co je provedena analýza zahraničních trhů, je třeba zvolit vhodný trh pro expanzi a vybrat nejefektivnější formu vstupu na tento trh. Vzhledem k tomu, že firma v současné době prosperuje a popularita aktivního životního stylu vzrůstá, je vhodnou fází dalšího rozvoje firmy expanze na zahraniční trhy. Domácí trh je omezený a zahraniční trhy nabízí přístup k většímu počtu zákazníků. Vnitřní trh EU poskytuje příznivé podmínky pro export s téměř nulovými překážkami zahraničního obchodu. Z tohoto důvodu se chce firma zaměřit na země, které jsou členy Evropské unie a kvůli geografické a kulturní blízkosti byly vybrány pro průzkum sousední státy: Spolková republika Německo a Polská republika.

Elektronické obchodování je dnes velmi rychle rozvíjející se odvětví s vysokým potenciálem. Elektronický obchod je nedílnou součástí firmy Windsport a využití internetu dovoluje rychlé a jednoduché zapojení do mezinárodního obchodu s nízkými riziky a překážkami. Oproti fyzické expanzi jsou nespornou výhodou elektronického obchodování nižší náklady. Také oblast podnikání vybrané firmy je vhodná pro expanzi prostřednictvím internetu, jelikož oblečení a sportovní zboží jsou nejpobulárnější kategorií on-line nákupů v EU.

Primárními motivy pro zahájení exportu firmy jsou větší obrat a růst zisku. Mezi další výhody zapojení firmy do mezinárodního obchodu patří menší závislost na vývoji domácího trhu a fakt, že firma již nemusí spoléhat pouze na domácí poptávku. Vzhledem k velikosti a omezeným zdrojům firmy je třeba stanovit strategii, která nebude finančně a organizačně příliš nákladná.

### **5.1 Strategie vstupu**

Firmy mohou expandovat několika způsoby. Tradiční varianty vstupu na zahraniční trh jsou rozebrány v kapitole č. 1.3 a rozděleny do tří skupin: vývozní a dovozní operace, formy vstupu nenáročné na kapitálové investice a kapitálové vstupy.

Jednou z možností jsou kapitálově náročné vstupy na zahraniční trhy, které jsou ovšem investičně nejnáročnější volbou vstupu. Z těchto variant by mohlo být vhodným způsobem expanze založením vlastní kamenné prodejny. Výhodou této strategie je maximální kontrola, fyzická přítomnost na trhu a přímý kontakt se zákazníky. Založení společnosti na cílovém trhu také zvyšuje důvěryhodnost u zahraničních klientů. Nicméně tento způsob vstupu na zahraniční trh vyžaduje velmi vysoké náklady a dobrou znalost daného trhu. K dosažení úspěchu na novém zahraničním trhu je třeba znát místní zvyklosti, kulturu nebo nákupní chování zákazníků. S touto formou vstupu jsou spojena vysoká investiční rizika.

Vzhledem k velikosti firmy a požadavkům nízké finanční náročnosti expanze není tato forma vstupu současně považována za vhodnou. Tuto metodu by bylo vhodné zvolit v případě získání potřebných zkušeností a informací o cílovém trhu a vybudování určitého povědomí o značce, které by zvýšilo pravděpodobnost úspěšného proniknutí na tento trh. V tomto případě musí být firma připravena podstoupit značná investiční i provozní rizika vzhledem k vysoké konkurenci na daných trzích.

Z další skupiny méně investičně náročných forem vstupu na zahraniční trhy by přicházel v úvahu jedině franchising. Ovšem firma nevlastní unikátní obchodní jméno, značku ani postup, o které by mohl být na zahraničním trhu zájem a obor, ve kterém společnost podniká je na analyzovaných trzích již hojně zastoupen.

Poslední skupinou jsou vývozní a dovozní operace, které jsou nejméně investičně náročné a pro menší firmu vhodnější. Vhodným způsobem vstupu na zahraniční trh především pro malé a střední podniky je využití služeb prostředníka, který se stará o celý proces vývozu. Firma v tomto případě nemusí vynakládat vyšší výdaje na vytvoření vlastního zahraničního oddělení. Avšak nevýhodou je ztráta kontroly nad prodejem a ztráta bezprostředního kontaktu se zákazníkem, na čemž je založena strategie firmy Windsport.

Další možnou formou může být přímý export, který ovšem vyžaduje dostatečné zahraniční obchodní kontakty a distribuční cesty. Výhodou je přímý kontakt s cílovým trhem, který působí kladně na obchodní vztahy a zvyšuje loajalitu zákazníků. Firma má v rukou celý průběh exportní strategie a může ho plně kontrolovat. Tato metoda obnáší vyšší riziko a investice a je třeba znát daný trh. Firma v současné době nemá zákaznickou základnu

v žádné zahraniční zemi, a proto by byl vstup touto metodou velmi obtížný. Na druhou stranu díky přístupu k vyspělým komunikačním technologiím se export stává jednodušší a dostupnější i pro malé firmy, jako je Windsport.

Internet dnes nabízí ohromné příležitosti v oblasti mezinárodního obchodu, neboť odstraňuje mnoho překážek tradičních způsobů vstupu jako geografickou vzdálenost nebo vysoké počáteční investice. Vzhledem ke globálnímu dosahu internetu je expanze velmi rychlá a mohou tak být zapojeny i menší firmy. Internet poskytuje značnou výhodu v jednoduchosti a díky rychlému vývoji informačních technologií a stále rostoucímu počtu uživatelů internetu má elektronické obchodování velmi velký potenciál. On-line metoda vstupu umožňuje fungovat společnosti na mezinárodní úrovni s minimální nebo žádnou fyzickou přítomností, což značně snižuje počáteční investice. Z těchto důvodů by měla firma zvážit expanzi prostřednictvím internetu.

Firma je v současné době zaměřena pouze na domácí trh prostřednictvím kamenné prodejny a také elektronického obchodu a není zapojena do mezinárodního obchodu. Společnosti mají dnes velké množství možností, kde mohou prodávat své zboží online. Mohou založit samostatný elektronický obchod pomocí několika relativně levných platforem nebo si mohou zřídit obchod na jednom z mnoha zavedených on-line tržišť, jako je například Amazon nebo eBay.<sup>210</sup>

Na základě výše uvedeného přichází do úvahy alternativní varianty expanze prostřednictvím internetu. Prvním a nezbytným krokem aktivní internacionalizace prostřednictvím internetu je přidání možnosti cizího jazyka zvoleného zahraničního trhu do elektronického obchodu Windsport.cz. Tento krok je považován za základní úroveň adaptace na nový trh a zvyšuje pravděpodobnost a efektivnost mezinárodního zapojení.

Počáteční fází zapojení firmy do mezinárodního obchodu by mohlo být přidání mezinárodní přepravy na již existující webové stránky, přičemž přepravu je možno zajišťovat prostřednictvím mezinárodních přepravců. Předností této metody jsou nižší

---

<sup>210</sup> SCHIFF, Jennifer Lonoff. Pros and Cons of Selling on Amazon, eBay and Etsy. In: *CIO* [online]. 2014 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.cio.com/article/2836077/e-commerce/pros-and-cons-of-selling-on-amazon-ebay-and-etsy.html>

investice, rychlost a jednoduchost internacionalizace. Tento způsob je vhodný pro získání potřebných dat o poptávce a k budování povědomí o firmě, nicméně pronikání na trh může být obtížné. Bez dostatečné marketingové kampaně na cílovém trhu je pravděpodobnost dosažení zahraničních zákazníků malá. Tato metoda může také sloužit jako vhodná doplňková služba u stávajících zahraničních zákazníků, kteří již nakupují v kamenné prodejně. V případě spokojenosti se mohou ke službám firmy vracet prostřednictvím internetu. Firma tak může nabízet další komunikační kanál, díky kterému se může zákazníkům více přiblížit.

V případě zvyšujícího se zájmu a dostatečných informací o zahraniční poptávce může být dalším možným krokem změna dosavadní české domény Windsport.cz na doménu mezinárodní nebo doménu cílového trhu, popřípadě vytvoření samostatné zahraniční domény. Prostřednictvím tohoto způsobu bude firma lépe dostupná zákazníkům ze zahraničí a může si vybudovat silnou přítomnost na cílovém trhu. Nevýhodou může být větší nákladnost při vedení více webových stránek. S tím je také spojena zvýšená potřeba další pracovní síly.

Firma by měla v obou případech zvážit, zda má dostatečné kapacity na zvládnutí zahraniční poptávky a zákaznického servisu. Expanze v obou případech by vyžadovala zaměstnání nového zaměstnance, který by měl být velmi dobře jazykově vybaven pro zvládnutí komunikace se zahraničními zákazníky. V případě úspěšného proniknutí a zvyšující se poptávky by se dalo v budoucnosti uvažovat o distribučním centru na novém trhu. Výhodou distribučního centra je rychlejší odezva a nižší náklady na dopravu, nicméně vyžaduje značnou kapitálovou investici. Z tohoto důvodu je důležité znát nový trh a mít tam silné postavení, aby byla snížena možná rizika neúspěšného vstupu.

Dalším možným postupem firmy při internacionalizaci může být využití na zahraničním trhu již zavedeného partnera. Firma vstupuje na zahraniční trh téměř okamžitě a podrobný průzkum trhu není takřka potřebný. V případě dobře zvoleného partnera lze využít jeho rozvinuté zákaznické základy a infrastruktury. Hlavní výhodou této metody je očekávané zvýšení prodejů, nízké investiční zatížení firmy a nižší rizika. Nevýhodou může být ztráta kontroly nad zákazníky a nízké budování povědomí o značce. Na základě výzkumu se zdá

být vhodným obchodním partnerem společnost Amazon, která nabízí širokou zákaznickou základnu.

Amazon je jedním z největších internetových prodejců. Pro společnost prodávající spotřební zboží je to velmi výhodná metoda, jelikož nemusí vykonávat značné úsilí pro získání zahraničních zákazníků. Velikou výhodou je věrohodnost a důvěra, kterou pro zákazníky představuje a mohou tak upřednostnit nákup u známého Amazonu oproti neznámým webovým stránkám. Amazon nabízí rozšířenou infrastrukturu a výraznou podporu ohledně sledování prodejů, daní nebo plateb. Vše je dobře zavedené a není tak třeba zajišťovat tyto služby vlastními prostředky. Amazon usnadňuje zaslání zboží do zahraničí a kromě toho také nabízí za poplatek službu uskladnění ve vlastním skladu. Zpracovává prodej zboží, plnění i zákaznický servis.

Nevýhodou prodeje prostřednictvím Amazonu je poplatek, který může být nastaven za jednotlivou prodanou položku nebo na měsíční paušál. Je důležité zhodnotit, jak velký objem prodejů chce firma provozovat. Další nevýhodou je přítomnost vysoké konkurence přímo na Amazonu, která může ovlivnit cenovou politiku společnosti. Prostřednictvím Amazonu nelze velmi posilovat povědomí o značce, jelikož prodejce může kontrolovat pouze své produkty a jejich popis a nevystupuje tedy jako společnost. Tento fakt velmi snižuje loajalitu zákazníků vůči společnosti, jelikož je vytvářena loajalita zákazníků spíše vůči Amazonu. Tímto se ztrácí možnost opakovaného nákupu a vytváření vlastního zákaznického portfolia.<sup>211</sup> Zásadní nevýhodou této metody pro firmu Windsport je ztráta identity podniku. Strategie firmy je postavena na kvalitním a odborném zákaznickém servisu a budování loajality, o kterou by v případě využití služeb Amazonu přišla.

Především díky své jednoduchosti a rychlosti expanze je vstup za pomoci internetu považován za nejlepší alternativu pro danou firmu. Prvotním krokem internalizace firmy Windsport by měly být vícejazyčné webové stránky s e-shopem. Možnost volby cizího

---

<sup>211</sup> SCHIFF, Jennifer Lonoff. Pros and Cons of Selling on Amazon, eBay and Etsy. In: *CIO* [online]. 2014 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.cio.com/article/2836077/e-commerce/pros-and-cons-of-selling-on-amazon-ebay-and-etsy.html>

jazyka je základní adaptací na mezinárodní prostředí a bez něho ztrácí elektronický obchod na zahraničním trhu svoji účinnost.

Jako další krok je vhodné zvolit možnost mezinárodní dopravy na e-shopu společnosti Windsport. Tento způsob umožní vytvořit si obraz o zahraniční poptávce a získat informace o spotřebitelských preferencích. Firma může trh touto metodou otestovat a případně v budoucnosti podstoupit další kroky na podporu expanze. Dalším takovým krokem by mohl být vstup na cílový trh prostřednictvím mezinárodní nebo zahraniční domény. Tento způsob již vyžaduje vyšší investice, nicméně firma se stane lépe přístupnou pro zahraniční zákazníky a může si u nich lépe vybudovat dobré jméno.

Internet dnes nabízí velmi velké výhody, díky kterým se firmy dostávají ke svým zákazníkům o něco blíže. Firmy mohou internet používat nejen k on-line prodeji prostřednictvím e-shopu, ale také jako způsob jak se zviditelnit. Dnešním fenoménem jsou sociální sítě např. Facebook, které firma může využít k dobře cílenému marketingu. Firma Windsport již české facebookové stránky má a pro podporu internacionalizace by bylo vhodné založit facebookové stránky mezinárodní nebo přímo pro cílový trh.

## **5.2 Výběr trhu**

Cílem této kapitoly je vyhodnocení analýzy trhů Spolkové republiky Německa a Polské republiky, která byla provedena v kapitole č. 4 a volba vhodnějšího trhu pro expanzi společnosti Windsport. K průzkumu trhu byla použita PEST analýza, jejímž úkolem bylo poskytnout více informací o novém prostředí a zjistit možné faktory, které mohou ovlivnit budoucí chod firmy na tomto trhu. Dále byla provedena analýza odvětví, ve kterém daná firma podniká. Informace získané touto analýzou slouží k lepšímu porozumění trhu a napomáhají k vytvoření uceleného plánu budoucí strategie a dosažení dalších cílů na novém trhu.

Německo i Polsko jsou sousedními státy a významnými obchodními partnery České republiky. Jako členové EU se podílí na jednotném evropském trhu, který umožňuje volný pohyb osob, zboží, kapitálu a služeb. Tento fakt stejně jako geografická a kulturní blízkost velmi podporuje vzájemný mezinárodní obchod.

Německo je pátou největší ekonomikou na světě a má nejsilnější ekonomickou pozici v celé Evropě. V roce 2015 bylo v Německu HDP na obyvatele více jak třikrát vyšší než v Polsku. Tento fakt vypovídá o velmi vysoké kupní síle německých obyvatel. Rovněž míra nezaměstnanosti v Německu byla v roce 2015 v porovnání s EU nejnižší. Stabilní ekonomický růst, klesající nezaměstnanost a nízká inflace by měly vést ke zvýšení soukromé spotřeby německých obyvatel. Přesto Polská republika představuje díky svému rychlému rozvoji velký potenciál.

Německo je nejlidnatější zemí Evropy. Žije tam přes 81 milionů obyvatel, což je více než dvojnásobek polského počtu obyvatel. Vzhledem k tomu nabízí Německo velkou a stabilní zákaznickou základnu. Jak již bylo zmíněno, kupní síla německých obyvatel je velmi vysoká. Průměrný čistý příjem v Německu se v roce 2014 pohyboval nad celkovým průměrem EU přibližně o 20 %. Oproti Polské republice je průměrný čistý příjem v Německu zhruba 3,6 krát vyšší. S touto skutečností souvisí rovněž celkově vyšší výdaje německých obyvatel. Na oblečení a obuv ročně vynaloží přibližně 3 krát více než polští občané.

Z průzkumů bylo zjištěno, že ani Německo či Polsko nepřevyšuje ve sportovním vyžití evropský průměr. Přesto je v Německu zájem o fyzické aktivity vyšší než v Polsku a pohybuje se okolo evropského průměru. V Polsku se více jak polovina obyvatel nevěnovala žádné sportovní aktivitě, což je podstatně větší procento obyvatel než v Německu.

Vzhledem k výběru strategie internetové expanze je nezbytné vyhodnotit situaci internetové penetrace mezi obyvateli vybraných zemí. Počet uživatelů internetu se neustále zvyšuje a také výhody on-line nakupování využívá čím dál tím více lidí. Oproti Německu téměř třikrát více polských obyvatel nikdy nepoužilo internet a počet uživatelů je tedy o dost nižší. Tento rozdíl je navíc znásoben o mnoho vyšším počtem obyvatel v Německu. Podobně tradice on-line nakupování je v Německu vzhledem k dvakrát většímu počtu nakupujících na internetu mnohem silnější. Z tohoto hlediska je očekáván větší úspěch elektronického obchodu pravděpodobně na německém trhu.



Prodej sportovních potřeb je rostoucím odvětvím v obou vybraných zemích a vzhledem k růstu popularity aktivního životního stylu je nadále předpokládán jeho pozitivní vývoj. Tyto předpoklady v obou státech podporuje pozitivní hospodářský růst, klesající nezaměstnanost a zvyšující se disponibilní příjmy, které mají vliv na zvyšující se výdaje na sportovní potřeby.

Německo bylo v roce 2014 v porovnání s EU největším importérem sportovního zboží a oproti roku 2013 vzrostl import sportovního zboží z České republiky do Německa o 45 %. Jelikož je firma Windsport zaměřena na outdoorové sportovní potřeby, je předností Německa zvyšující se popularita outdoorových sportů.

Díky globálnosti nabízí internet velký počet poměrně lehce dostupných potenciálních zákazníků, ovšem s tím souvisí také mnohem větší interakce s konkurencí. Konkurence v obou zemích je poměrně vysoká. Konkurenci představují jak velké řetězce, kamenné prodejny, tak především internetové obchody vzhledem k doporučené internetové expanzi.

On-line prodej je rychle rozvíjejícím se celosvětovým trendem. Vzhledem k vybranému vstupu na zahraniční trh, tj. prostřednictvím internetu, je důležitým znakem realizovatelnosti situace elektronického obchodování na vybraných trzích. Německo má v tomto ohledu v rámci Evropy největší potenciál a je druhým největším evropským on-line trhem. Nicméně nelze popřít, že růst elektronického obchodování v Polské republice byl v roce 2015 velmi dynamický a v budoucnu se bude jeho potenciál zvyšovat. Bylo zjištěno, že v Polsku byl nejrychleji rostoucím trhem sportovních potřeb právě on-line prodej, což představuje vysoký potenciál pro danou firmu.

V obou zemích představuje on-line prodej sportovních potřeb dynamicky rozvíjející se sektor. Avšak Německo má největší počet uživatelů internetu v Evropě a na internetu v roce 2015 nakoupilo zhruba 4 krát více internetových uživatelů než v Polsku. Rovněž nákupy ze zahraničních internetových obchodů jsou v Německu oproti Polsku více časté. Ze zahraničních stránek nakoupila téměř polovina německých spotřebitelů, naproti tomu Polsko se řadí v přeshraničních on-line nákupech pod průměr EU.

Velmi slibnou skutečností pro vstup společnosti Windsport na vybrané trhy je značně vysoký podíl on-line nákupů oblečení a obuvi a sportovních potřeb. Více jak polovina

německých on-line nakupujících kupuje oblečení a obuv a sportovní potřeby se řadí mezi další velmi oblíbenou položku. To řadí Německo na první pozici v množství nakupování sportovních výrobků v porovnání s Evropou. Také v Polsku je oblečení a obuv nejvíce nakupovanou položkou a sportovní potřeby se nachází na vysoké pozici, nicméně oproti Německu jsou procenta nákupů o něco nižší.

Výše uvedené argumenty poukazují na skutečnost, že pro expanzi je vhodným cílovým trhem Spolková republika Německo. Hlavními přednostmi Německa jsou velmi dobrá ekonomická situace, vysoký počet obyvatel a jejich vysoká kupní síla, s čímž souvisí vyšší výdaje na sportovní potřeby oproti Polsku. Výhodou Německa je také vyšší počet uživatelů internetu a on-line nakupujících. Pozitivní je, že v obou státech je on-line nákup sportovních potřeb ve velmi dobré pozici. Další předností potenciálního vstupu na německý trh je vzrůst popularity outdoorových aktivit, jelikož firma Windsport je zaměřena na tento sortiment. Poněvadž je trh sportovního zboží velmi rozvinutý, hlavní hrozbou pro firmu Windsport může být především vysoká německá konkurence. Interakce s konkurencí společnosti je dále zvýšena také vzhledem ke globálnímu dosahu internetu.

Polská republika je velmi rychle rozvíjejícím se státem a má také vysoký potenciál. Nelze tak považovat ani vstup na tento trh za chybný. V případě úspěšné prvotní expanze na německý trh by byla vhodným dalším krokem expanze právě na polský trh.

## Závěr

Mezinárodní obchod je jednou z hlavních forem propojení ekonomik v dnešním světě. Zapojení firem do mezinárodního obchodu lze považovat za jednu z možných variant jejich dalšího rozvoje. Cílem této diplomové práce bylo objasnit formy expanze na zahraniční trhy a následně vybrat tu nejvhodnější pro firmu Windsport. Dalším cílem bylo analyzovat prostředí vybraných trhů, Německa a Polska a na základě získaných informací zhodnotit potenciál těchto trhů pro vstup dané firmy.

Na úvod první kapitoly byla představena současná situace mezinárodního obchodu a pro lepší porozumění dané problematiky byly shrnuty motivy zapojení do mezinárodního obchodu a rizika s tím spojená. Další část této kapitoly se týkala teoretického shrnutí tradičních způsobů jak pronikat na zahraniční trhy. Vývoj informačních a komunikačních technologií je velmi rychlý a především internet je trendem celého světa. Uživatelů internetu po celém světě stále přibývá, a s tím také souvisí rychlý rozvoj elektronického obchodování. Druhá kapitola se proto věnovala internetu jako nástroji alternativních metod expanze. Tyto dvě kapitoly dále sloužily jako teoretický podklad pro závěrečné doporučení týkající se způsobu expanze firmy Windsport na zahraniční trhy.

Ve třetí kapitole již byla provedena charakteristika vybrané společnosti Windsport. Podnik se v současné chvíli soustředí pouze na domácí trh. V souvislosti se strategií udržitelného růstu je vstup na zahraniční trh možnou variantou a hlavním očekávaným přínosem pro firmu je vyšší zisk.

Součástí strategie expanze je výběr vhodného zahraničního trhu. Z tohoto důvodu byla čtvrtá kapitola věnována analýze vybraných trhů. Pro průzkum základních faktorů, které mohou firmu v průběhu expanze ovlivnit, byla zvolena PEST analýza. Dále byla provedena analýza odvětví, ve kterém firma podniká a analýza situace elektronického obchodování na vybraných trzích.

Pátá kapitola byla věnována závěrečnému návrhu strategie expanze společnosti Windsport. Finanční možnosti a velikost firmy společnost limitují a proto byla doporučena méně finančně náročná forma vstupu na zahraniční trhy, a to vstup za pomoci internetu.

Důležitým počátečním krokem internacionalizace firmy Windsport je vícejazyčný e-shop, který zvýší efektivitu samotné expanze. Dále bylo doporučeno přidání možnosti mezinárodní dopravy do elektronického obchodu, které bude znamenat aktivní zapojení společnosti do mezinárodního obchodu. Následujícím krokem vedoucím k lepšímu postavení firmy na zahraničním on-line trhu by mohla být nová mezinárodní doména nebo změna stávající domény Windsport.cz.

V další části poslední kapitoly bylo provedeno srovnání zkoumaných trhů a výběr vhodné země pro expanzi. Co se týče příležitosti expanze, obě země jsou vhodným trhem pro vstup vybrané firmy. Nicméně Spolková republika Německo představuje obrovský potenciál a současně větší předpoklad úspěchu expanze.

Při vstupu na nový trh je firma vystavena jistým rizikům, a zda se jedná o správné rozhodnutí, ukáže až čas. Firma Windsport podniká v oblasti, která je velmi rozvinutá a kde je konkurence velmi vysoká. Z tohoto důvodu je důležité rozhodnutí o expanzi řádně promyslet a přizpůsobit se konkrétní strategii a cílovému trhu. Nicméně vzhledem k rychlému rozvoji mezinárodního obchodu a technologií je důležité nezůstat pozadu a přijímat změny, které napomáhají růstu společnosti.

Závěry této práce jsou opřené o vědomosti získané z literatury o mezinárodním obchodu, elektronickém obchodování a o statistické údaje získané z online databází statistických úřadů. Všechny použité zdroje jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

## Seznam použité literatury

- 65% of internet users in the EU shopped online in 2015. In: *Ecommerce News* [online]. Ecommerce News, 2016 [cit. 2016-02-25]. Dostupné z: <http://ecommercenews.eu/65-internet-users-eu-shopped-online-2015/>
- BENEŠ, Vlastislav. *Zahraniční obchod: [příručka pro obchodní praxi]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0558-3.
- BERNDT, Ralph, Claudia FANTAPIÉ ALTOBELLI a Matthias SANDER. *Mezinárodní marketingový management: [globalizace a světové trhy, marketingové plánování a controlling, potenciál a lidské zdroje]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1641-8.
- BISCHOFF, Matthias, Dr. Eric CHAUVISTRÉ, Constanze KLEIS a Joachim WILLE. *Fakta o Německu* [online]. Germany: Werbedruck GmbH Horst, 2015 [cit. 2016-04-22]. ISBN 978-3-95542-181-6. Dostupné z: [https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/cs/system/files/download/tatsachen\\_2015\\_cze.pdf](https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/cs/system/files/download/tatsachen_2015_cze.pdf)
- BLAŽKOVÁ, Martina. *Jak využít internet v marketingu: krok za krokem k vyšší konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1095-1.
- CZINKOTA, Michael R a Ilkka A RONKAINEN. *International marketing*. 10th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2010. ISBN 978-1-133-62751-7.
- Česko-německý zahraniční obchod v r. 2015. In: *Ministerstvo zahraničních věcí České republiky* [online]. Velvyslanectví České republiky v Berlíně, 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/berlin/cz/obchod\\_a\\_ekonomika/cesko\\_nemecke\\_hospodarske\\_vztahy/cesko\\_nemecky\\_obchod\\_v\\_r\\_2015.html](http://www.mzv.cz/berlin/cz/obchod_a_ekonomika/cesko_nemecke_hospodarske_vztahy/cesko_nemecky_obchod_v_r_2015.html)
- Database. In: *Eurostat* [online]. European Commission [cit. 2016-04-25]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
- Databáze Eurostatu. In: *Český statistický úřad* [online]. Český statistický úřad, 2016 [cit. 2016-04-23]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h>

- Demographic transition and an ageing society: Implications for local labour markets in Poland* [online]. OECD, 2013 [cit. 2016-04-23]. Dostupné z: [https://www.oecd.org/cfe/leed/Poland%20Report\\_V8.1%20FINAL.pdf](https://www.oecd.org/cfe/leed/Poland%20Report_V8.1%20FINAL.pdf)
- DEVICTOR, Xavier. Poland: Aging and the Economy. In: *The World Bank* [online]. 2012 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.worldbank.org/en/news/opinion/2012/06/14/poland-aging-and-the-economy>
- Drahá a ještě dražší, to je energetická revoluce v Německu. In: *BusinessInfo.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/draha-a-jeste-drazsi-to-je-energeticka-revoluce-v-nemecku-75330.html>
- E-commerce in Europe 2014* [online]. PostNord, 2014 [cit. 2016-04-23]. Dostupné z: <http://www.postnord.com/globalassets/global/english/document/publications/2014/e-commerce-in-europe-2014.pdf>
- Ecommerce sales in Europe will increase by 18.4% in 2015. In: *Ecommerce News* [online]. 2015 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <http://ecommercenews.eu/e-commerce-sales-europe-will-increase-18-4-2015/>
- Economic Backbone: Small and Medium-Sized Enterprises. In: *Germany Trade & Invest* [online]. Germany Trade & Invest [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/Invest/Business-location-germany/Economic-profile/economic-structure,t=economic-backbone-small-and-mediumsized-enterprises,did=214024.html>
- European policy in the German Bundestag. In: *Deutscher Bundestag* [online]. German Bundestag [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: [http://www.bundestag.de/htdocs\\_e/bundestag/europe](http://www.bundestag.de/htdocs_e/bundestag/europe)
- European Sporting Goods Trends – 2015 and beyond. In: *Solutions for Sport* [online]. [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://solutionsforsport.net/2014/10/19/european-sporting-goods-trends-2015-and-beyond/>
- FANDEL, G. *Modern concepts of the theory of the firm: managing enterprises of the new economy*. New York: Springer-Verlag, 2004. ISBN 35-404-0509-7.

- Foreign trade. In: *Statistisches Bundesamt* [online]. Wiesbaden, 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <https://www.destatis.de/EN/FactsFigures/Indicators/LongTermSeries/ForeignTrade/lrahl01.html>
- Foreign trade: Ranking of Germany's trading partners in foreign trade. *Statistisches Bundesamt* [online]. Wiesbaden, 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: [https://www.destatis.de/EN/FactsFigures/NationalEconomyEnvironment/ForeignTrade/TradingPartners/Tables/OrderRankGermanyTradingPartners.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/EN/FactsFigures/NationalEconomyEnvironment/ForeignTrade/TradingPartners/Tables/OrderRankGermanyTradingPartners.pdf?__blob=publicationFile)
- Franšíza - co to je? In: *Franchising.cz* [online]. 2008 [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: <http://franchising.cz/abc-franchisingu/2/franchising-co-to-je/>
- FSPA Sporting Goods Report CENTRAL EUROPE: Executive Summary – GERMANY* [online]. The Federation of Sports and Play Associations (FSPA) [cit. 2016-04-23]. Dostupné z: <http://www.sgiauk.com/upload/public/research/Executive%20Summary%20Germany.pdf>
- GÁLA, Libor, Jan POUR a Prokop TOMAN. *Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi, technologie informačních systémů, řízení a rozvoj podnikové informatiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-1278-4.
- GANKEMA, Harold GJ, Henoach R SNUIF a Peter S ZWART. The internationalization process of small and medium-sized enterprises: an evaluation of stage theory. *Journal of Small Business Management* [online]. 2000, **38**(4), 15 [cit. 2016-04-20]. Dostupné prostřednictvím elektronické databáze článků ProQuest Central z: <http://knihovna.tul.cz/>
- Germany economy: Demographic profile. *EIU ViewsWire* [online]. New York: The Economist Intelligence Unit N.A., Incorporated, 2015 [cit. 2016-04-22]. Dostupné prostřednictvím elektronické databáze článků ProQuest Central z: <http://knihovna.tul.cz/>
- Germany* [online]. Digital River, 2014 [cit. 2016-04-23]. Dostupné z: <https://www.mycommerce.com/images/PDFs/germany-infographic.pdf>

Germany, a world leader in technology, engineering and innovation. In: *European Commission* [online]. Newsroom Editor, 2012 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/germany-world-leader-technology-engineering-and-innovation>

*Germany: Doing Business and Investing in Germany Guide*. USA: International Business Publications, 2014. ISBN 1-4387-1049-6.

GIBBS, David. Information and communication technologies in Poland. *Telecommunications Policy* [online]. Kidlington, 1994 [cit. 2016-04-23]. ISSN 03085961. Dostupné prostřednictvím elektronické databáze článků ProQuest Central z: <http://knihovna.tul.cz/>

Global Retail Sporting Goods Industry 2015-2020 - Trend Profit and Forecast Analysis. *PR Newswire* [online]. New York: PR Newswire Association LLC, 2015 [cit. 2016-04-22]. Dostupné prostřednictvím elektronické databáze článků ProQuest Central z: <http://knihovna.tul.cz/>

HOLLENSSEN, Svend. *Global marketing: a decision-oriented approach*. 4th ed. Harlow: Prentice-Hall, 2007. ISBN 978-0-273-70678-6.

CHAFFEY, Dave, et al. *Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. 3rd ed. Essex: Pearson Education, 2006. ISBN 978-0-273-69405-2.

CHEN, Xiaohong Helen. *The Internet and foreign market entry mode: some evidence from Hong Kong*. University of Warwick, 2003. PhD thesis. The University of Warwick.

Information and Communication Technologies (ICT) in EU. In: *Invest in EU* [online]. [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.investineu.com/content/information-and-communication-technologies-ict-eu>

*International Trade Statistics 2015* [online]. Switzerland: World Trade Organization, 2015 [cit. 2016-04-16]. ISBN 978-92-870-3988-0. Dostupné z: [https://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/its2015\\_e/its2015\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2015_e/its2015_e.pdf)

Internet Growth Statistics. In: *Internet World Stats* [online]. [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: <http://www.internetworldstats.com/emarketing.htm>

*Interní dokumenty*. Liberec: Windsport, 2016.



- Investor's Guide - Poland: How to do Business* [online]. Polish Information and Foreign Investment Agency (PAiIZ), 2015 [cit. 2016-04-23]. ISBN 978-83-63371-43-2. Dostupné z: [http://www.paiz.gov.pl/publications/how\\_to\\_do\\_business\\_in\\_poland](http://www.paiz.gov.pl/publications/how_to_do_business_in_poland)
- IT and telecommunications. In: *Make it in Germany* [online]. [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.make-it-in-germany.com/en/for-qualified-professionals/working/industry-profiles/it-and-telecommunications>
- KALÍNSKÁ, Emilie. *Mezinárodní obchod v 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3396-8.
- KISLINGEROVÁ, Eva. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-847-9.
- KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- Kupní síla Čechů dosahuje přibližně poloviny evropského průměru. In: *BusinessInfo.cz* [online]. 2015 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/kupni-sila-cechu-dosahuje-priblizne-poloviny-evropskeho-prumeru-72088.html>
- LAUDON, Kenneth C a Carol Guercio TRAVER. *E-commerce: business, technology, society*. Tenth edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson, 2014. ISBN 978-0-13-302444-9.
- LEŚNIEWSKI, Łukasz. *The R&D Sector in Poland* [online]. Warsaw: Polish Information and Foreign Investment Agency S.A., 2010 [cit. 2016-04-23]. Dostupné z: [https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiDi9Xfz6TMAhUJuBoKHVyOCXcQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.paiz.gov.pl%2Ffiles%2F%3Fid\\_plik%3D14303&usg=AFQjCNFp411SypOueht2HwLE17VNCVoc\\_A&sig2=xW-kQUxn4L3N5Uzh82ZKpg](https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiDi9Xfz6TMAhUJuBoKHVyOCXcQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.paiz.gov.pl%2Ffiles%2F%3Fid_plik%3D14303&usg=AFQjCNFp411SypOueht2HwLE17VNCVoc_A&sig2=xW-kQUxn4L3N5Uzh82ZKpg)
- MACKIEWICZ, Anna. Poland's economy. In: *Polska: Export Promotion Portal* [online]. 2015 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <https://www.trade.gov.pl/en/poland/economy/1973,poland-s-economy.html>

- MACKIEWICZ, Anna. Polish's macroeconomics. In: *Polska: Export Promotion Portal* [online]. 2015 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <https://www.trade.gov.pl/en/poland/economy/marcroeconomics/15324,polish-s-macroeconomics.html>
- MACHKOVÁ, Hana, Alexej SATO a Miroslava ZAMYKALOVÁ. *Mezinárodní obchod a marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0364-5.
- MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3237-4.
- MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0.
- MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2986-2.
- MATHEWS, Shane a Marilyn HEALY. 'From garage to global': the internet and international market growth, an SME perspective. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*[online]. 2008, 4(2/3) [cit. 2016-02-25]. DOI: 10.1504/IJIMA.2008.017021. ISSN 14775212. Dostupné z: <http://www.inderscience.com/link.php?id=17021>
- MIKULÁŠKOVÁ, Petra a Mirek SEDLÁK. *Jak vytvořit úspěšný a výdělečný internetový obchod*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2015. ISBN 978-80-251-4383-4.
- MILES, Andrew. *Doing business and investing in Germany* [online]. PricewaterhouseCoopers, 2015 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.pwc.de/de/internationale-maerkte/assets/doing-business-in-germany-guide-2015.pdf>
- Německá ekonomika loni vzrostla o 1,7 procenta, zrychlila nejprudším tempem za čtyři roky. In: *Hospodářské noviny* [online]. 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-65161140-nemecka-ekonomika-loni-vzrostla-o-1-7-procenta-zrychlila-nejprudsimum-tempem-za-ctyri-roky>
- Německo. In: *Euroskop.cz* [online]. [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/434/sekce/nemecko/>

- Německo: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled. In: *Ministerstvo zahraničních věcí České republiky* [online]. 2015 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie\\_statu/evropa/nemecko/](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/nemecko/)
- Online sales in Poland are growing for sporting goods. In: *CeSport* [online]. [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.cesport.eu/en/Nd/i/more/Online+sales+in+Poland+are+growing+for+sporting+goods/idn/2696>
- Online sales is one of the fastest-growing distribution channels for sporting articles in Poland. In: *PMR: Retail & FMCG market in CEE and CIS* [online]. 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.ceeretail.com/news/260343/pmr-online-sales-is-one-of-the-fastest-growing-distribution-channels-for-sporting-articles-in-poland/done>
- Poland: Overview. In: *The World Bank* [online]. [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.worldbank.org/en/country/poland/overview>
- Poland's Sporting Goods market expected to have grown by 5.4% in 2014. In: *CeSport* [online]. [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.cesport.eu/en/Nd/i/more/Poland%E2%80%99s+Sporting+Goods+market+expected+to+have+grown+by+5.4%25+in+2014/idn/2740>
- Polsko je třetím nejvýznamnějším obchodním partnerem České republiky. In: *BusinessInfo.cz* [online]. 2014 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/polsko-je-tretim-nejvyznamnejsim-obchodnim-partnerem-ceske-republiky-58492.html>
- Polsko: Zahraniční obchod a investice. In: *BusinessInfo.cz* [online]. 2015 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/polsko-zahranicni-obchod-a-investice-19062.html#sec5>
- Polsko: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu. In: *BusinessInfo.cz* [online]. 2015 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/polsko-zakladni-podminky-pro-uplatneni-ceskeho-19066.html>

- Prognózy německé ekonomiky a hlavní výzvy v roce 2016 – hodnocení Sachverständigenrat a DIHK. In: *BusinessInfo.cz* [online]. 2015 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/prognozy-nemecke-ekonomiky-a-hlavni-vyzvy-v-roce-2016-hodnoceni-sachverstdigenrat-a-dihk-71268.html>
- Purchasing power parities (PPPs), price level indices and real expenditures for ESA2010 aggregates. In: *Eurostat* [online]. 2015 [cit. 2016-04-23]. Dostupné z: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>
- QUINN, Thomas F., Jean-Emmanuel BIONDI a Anu PENMETCHA. *From bricks to clicks Generating global growth through eCommerce expansion*. [online]. Deloitte Development LLC, 2014 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/consumer-business/za\\_generating\\_growth\\_through\\_ecommerce\\_24112014.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/consumer-business/za_generating_growth_through_ecommerce_24112014.pdf)
- Retailing in Poland. In: *Euromonitor International* [online]. 2016 [cit. 2016-04-23]. Dostupné z: <http://www.euromonitor.com/retailing-in-poland/report>
- RIGGINS, Frederick J. Framework for Identifying Web-Based Electronic Commerce Opportunities. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce* [online]. 1999, 9(4), s. 297-310 [cit. 2016-04-20]. DOI: 10.1207/S153277440904\_4. ISSN 1091-9392. Dostupné z: [http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/S153277440904\\_4](http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/S153277440904_4)
- ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-174-1.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. ISBN 8071793671.
- SEPPÄNEN, Annariikka. *The Internationalization of a C2C E-commerce Platform Provider, Case: Trendsales ApS*. Aalto University, 2012. Master's thesis. Aalto University. Vedoucí práce Viveca Sasi.
- SCHIFF, Jennifer Lonoff. Pros and Cons of Selling on Amazon, eBay and Etsy. In: *CIO* [online]. 2014 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.cio.com/article/2836077/e-commerce/pros-and-cons-of-selling-on-amazon-ebay-and-etsy.html>

- SINKOVICS, Noemi, Rudolf R. SINKOVICS a Ruey-Jer "BRYAN" JEAN. *The internet as an alternative path to internationalization?*. *International Marketing Review* [online]. 2013, 30(2) [vid. 2014-10-10]. DOI: 10.1108/02651331311314556. ISSN 02651335. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/02651331311314556>
- SPÄTH, Nadine. *The E-commerce Market in Germany* [online]. Berlin: Germany Trade and Invest, 2015 [cit. 2016-04-23]. Dostupné z: [https://www.gtai.de/GTAI/Content/EN/Invest/\\_SharedDocs/Downloads/GTAI/Fact-sheets/Business-services-ict/fact-sheet-e-commerce-en.pdf?v=5](https://www.gtai.de/GTAI/Content/EN/Invest/_SharedDocs/Downloads/GTAI/Fact-sheets/Business-services-ict/fact-sheet-e-commerce-en.pdf?v=5)
- Special Eurobarometer 412 "Sport and physical activity"* [online]. 2014 [cit. 2016-04-22]. DOI: 10.2766/73002. ISBN 978-92-79-36836-3. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/health/nutrition\\_physical\\_activity/docs/ebs\\_412\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/health/nutrition_physical_activity/docs/ebs_412_en.pdf)
- Sporting Goods Market in Germany Increased by 1.25% in 2014. In: *CeSport* [online]. [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.cesport.eu/en/Nd/i/more/Sporting+Goods+Market+in+Germany+Increased+by+1.25%25+in+2014/idn/2754>
- Sporting goods retail revenue in Germany from 2000 to 2014. In: *Statista* [online]. 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.statista.com/statistics/412708/sporting-goods-retail-revenue-germany/>
- Sporting Goods Shoppers in Germany Are Price Conscious. In: *CeSport* [online]. [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.cesport.eu/en/Nd/i/more/Sporting+Goods+Shoppers+in+Germany+Are+Price+Conscious/idn/2860>
- Sporting Goods Stores. *First Research Industry Profiles* [online]. Austin: Hoover's Inc., 2014 [cit. 2016-04-23]. Dostupné prostřednictvím elektronické databáze článků ProQuest Central z: <http://knihovna.tul.cz/>
- SUCHÁNEK, Petr. *E-commerce: elektronické podnikání a koncepce elektronického obchodování*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2012. ISBN 978-80-86929-84-2.
- SVOBODA, Pavel. *Právní a daňové aspekty e-obchodu*. Praha: Linde, 2001. ISBN 80-7201-311-4.
- ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2987-9.

- The sporting goods and clothing market in Poland steadily grows. In: *PMR: Retail & FMCG market in CEE and CIS* [online]. 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.ceeretail.com/analysis/1173/the-sporting-goods-and-clothing-market-in-poland-steadily-grows>
- The World Factbook: Germany. In: *Central Intelligence Agency* [online]. 2016 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/gm.html>
- The World Factbook: Poland. In: *Central Intelligence Agency* [online]. 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pl.html>
- THÜR, Peter F. *The Sporting Goods Market in Europe 2020* [online]. [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: [http://download.taipeitradeshows.com.tw/2012/taispo/download/The\\_Sporting\\_Goods\\_Market\\_in\\_Europe\\_2020.pdf](http://download.taipeitradeshows.com.tw/2012/taispo/download/The_Sporting_Goods_Market_in_Europe_2020.pdf)
- TIELMANN, Viktor. *Market Entry Strategies International Marketing Management*. München: GRIN Verlag GmbH. 2010. ISBN 978-3-640-67215-8.
- VOMASTEK, Jaroslav. Německá ekonomika roste i díky úspěšné reformě pracovního trhu. In: *Hospodářské noviny* [online]. 2014 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-62064530-nemecka-ekonomika-roste-i-diky-uspesne-reforme-pracovniho-trhu>
- Výdaje na výzkum a vývoj (VaV) podle sektorů provádění. In: *Český statistický úřad: Databáze Eurostatu* [online]. 2016 [cit. 2016-04-23]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h?ptabkod=tsc00001>
- Vyšší minimální mzda se firmám vyplatí, tvrdí němečtí experti. Zaměstnanci neztrácí místa, ekonomice prospívá. In: *Hospodářské noviny* [online]. 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-65196770-vyssi-minimalni-mzda-se-firmam-vyplati-tvrdi-nemecti-experti-zamestnanci-neztraci-mista-ekonomice-prospiva>
- Website Ranking: Top 50 sites in Germany for Shopping > Sports. In: *SimilarWeb* [online]. [cit. 2016-04-23]. Dostupné z: [https://www.similarweb.com/country\\_category/germany/shopping/sports](https://www.similarweb.com/country_category/germany/shopping/sports)

- Website Ranking: Top 50 sites in Poland for Shopping > Sports. In: *SimilarWeb* [online]. [cit. 2016-04-23]. Dostupné z: [https://www.similarweb.com/country\\_category/poland/shopping/sports](https://www.similarweb.com/country_category/poland/shopping/sports)
- YAMIN, Mohammad a Rudolf R. SINKOVICS. Online internationalisation, psychic distance reduction and the virtuality trap. *International Business Review* [online]. 2006, **15**(4). [cit. 2016-04-18]. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2006.03.002. ISSN 09695931. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0969593106000400>
- YIP, George S. Global Strategy in the Internet Era. *Business Strategy Review* [online]. 2000, **11**(4) [cit. 2016-04-18]. DOI: 10.1111/1467-8616.00152. ISSN 09556419. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/1467-8616.00152>
- Zahraniční obchod SRN v r. 2015 – hlavní obchodní partneři a zbožová struktura. *Ministerstvo zahraničních věcí České republiky* [online]. 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/berlin/cz/obchod\\_a\\_ekonomika/aktuality/zahranicni\\_obchod\\_srn\\_v\\_r\\_2015\\_hlavni.html](http://www.mzv.cz/berlin/cz/obchod_a_ekonomika/aktuality/zahranicni_obchod_srn_v_r_2015_hlavni.html)
- Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník. In: *Businesscenter.cz* [online]. [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcanzak/cast8h8.aspx#par724>
- Zaměstnanost v Německu loni dosáhla rekordního maxima. Zemi pomáhá příliv cizinců. In: *Hospodářské noviny* [online]. 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-65052780-zamestnanost-v-nemecku-loni-dosahla-rekordniho-maxima-zemi-pomaha-priliv-cizincu>