

# Vstup vybrané firmy na zahraniční trh

## Bakalářská práce

*Studijní program:* B6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* Ekonomika a management mezinárodního obchodu

*Autor práce:* **Natálie Kubištová**  
*Vedoucí práce:* Ing. Jitka Burešová, Ph.D.  
Katedra marketingu a obchodu





## Zadání bakalářské práce

# Vstup vybrané firmy na zahraniční trh

*Jméno a příjmení:* **Natálie Kubištová**  
*Osobní číslo:* E17000092  
*Studijní program:* B6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* Ekonomika a management mezinárodního obchodu  
*Zadávající katedra:* Katedra marketingu a obchodu  
*Akademický rok:* **2019/2020**

### Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Formy/metody vstupu firem na mezinárodní trhy.
3. Charakteristika vybraného podniku.
4. Analýza vybraného trhu.
5. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek.

*Rozsah grafických prací:*  
*Rozsah pracovní zprávy:*  
*Forma zpracování práce:*  
*Jazyk práce:*

30 normostran  
tištěná/elektronická  
Čeština



### **Seznam odborné literatury:**

- MACHKOVÁ, Hana, 2015. *Mezinárodní marketing: strategické trendy a příklady z praxe*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-5366-9.
- MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO, 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4874-0.
- ALBAUM, Gerald, Edwin DUERR a Alexander JOSIASSEN, 2016. *International marketing and export management*. Harlow, United Kingdom: Pearson. ISBN 978-12-920-1692-4.
- SVATOŠ, Miroslav, 2009. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-2708-0.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.
- PROQUEST. 2019. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-10-10]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

konzultant: Mgr. Dmitrij Pavlenko

*Vedoucí práce:*

Ing. Jitka Burešová, Ph.D.  
Katedra marketingu a obchodu

*Datum zadání práce:*

31. října 2019

*Předpokládaný termín odevzdání:* 31. srpna 2021

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

L.S.

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

V Liberci dne 31. října 2019

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

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

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

25. června 2020

Natálie Kubištová

## **Anotace**

Cílem této bakalářské práce je vybrat nejvhodnější formu vstupu pro vybranou firmu na konkrétní zahraniční trh. Teoretická část bakalářské práce popisuje především různé formy vstupu na zahraniční trhy, včetně jejich výhod a nevýhod. V následující části je charakterizována firma Ski Jump Suites Snowy, která má v plánu rozšířit se na zahraniční trhy. Praktická část analyzuje vybraný konkrétní zahraniční trh pomocí PEST analýzy. Vybraným zahraničním trhem je Rakousko. V práci je vymezen klíčový segment pro expanzi na zahraniční trhy a možná konkurence. V závěrečné části této bakalářské práce je navržena nejvhodnější metoda vstupu na rakouský trh pro vybranou firmu a nastíněna komunikační, distribuční a cenová strategie pro daný trh.

## **Klíčová slova**

Analýza zahraničního trhu, formy vstupu na zahraniční trh, mezinárodní obchod, PEST analýza

## **Annotation**

### **Entry of the Selected company to the Foreign Market**

The aim of this bachelor's thesis is to select the most suitable form of entry for a selected company into a specific foreign market. The theoretical part of the bachelor thesis describes mainly various forms of entry into foreign markets, including their advantages and disadvantages. The following section describes the company Ski Jump Suites Snowy, which plans to expand to foreign markets. The practical part analyzes a selected specific foreign market using PEST analysis. The selected foreign market is Austria. The thesis defines a key segment for expansion into foreign markets and possible competition. The final part of this bachelor thesis proposes the most suitable method of entering the Austrian market for a selected company and outlines the communication, distribution and pricing strategy for the Austrian market.

### **KeyWords**

Analysis of foreign market, International trade, Forms of entering foreign market, PEST analysis



## Obsah

Seznam zkratek .....	10
Seznam tabulek .....	12
Seznam obrázků .....	13
Úvod.....	14
1. Zákazník.....	15
2. Segmentace .....	17
2.1 Segmentační kritéria.....	17
3. Konkurence .....	19
4. Formy vstupu firem na mezinárodní trhy .....	21
4.1 Vývozní operace.....	23
4.2 Formy vstupu nenáročné na kapitálové investice .....	23
4.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy .....	24
5. Vybrané formy vstupu na zahraniční trh .....	25
5.1 Výhradní distribuce.....	25
5.1.1 Piggyback .....	26
5.2 Obchodní zastoupení .....	26
5.3 Přímý export .....	29
5.4 Mezinárodní výrobní kooperace .....	31
5.5 Licence .....	31
6. Charakteristika firmy Ski Jump Suites Snowy.....	33
7. Analýza zahraničního trhu .....	35
7.1 Pest analýza Rakouska .....	35
7.1.1 Politicko-právní prostředí .....	35
7.1.2 Ekonomické prostředí.....	37
7.1.3 Sociálně-kulturní prostředí .....	42
7.1.1 Technologické prostředí .....	43
7.2 Vyhodnocení .....	44
8. Potencionální zákazníci.....	46
9. Možná konkurence.....	49
10. Výběr vhodné metody .....	52
Závěr .....	55
Seznam použité literatury.....	57



## Seznam zkratek

ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DIČ	Daňové identifikační číslo
EORI	Identifikační číslo právnické osoby pro obchodování vně EU
EU	Evropská unie
EUR	Euro
FEDEX	Federal Express
FIS	Mezinárodní lyžařská federace
HDP	Hrubý domácí produkt
ICT	Informační a komunikační technologie
IMF	Mezinárodní měnový fond (International Monetary Fond)
KČ	Koruna česká
MS	Mistrovství světa
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OH	Olympijské hry
OSN	Organizace spojených národů
TARIC	Systém integrovaného tarifu EU
USA	Spojené státy americké

USD	Americký dolar
WB	Světová banka (World Bank)
WHO	Světová zdravotnická organizace (World Health Organization)
WTO	Světová obchodní organizace (World Trade Organization)

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Výhody a nevýhody výhradní distribuce .....	26
Tabulka 2: Výhody a nevýhody přímého vývozu .....	30
Tabulka 3: Výhody a nevýhody licencování .....	32
Tabulka 4: Makroekonomické údaje .....	39
Tabulka 5: Demografické složení obyvatelstva .....	43
Tabulka 6: Srovnání konkurenčních firem .....	50

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Růst HDP.....	38
Obrázek 2: Průměrná hrubá mzda ve vybraných státech .....	40
Obrázek 3: Nejvýznamnější země pro rakouský export .....	41
Obrázek 4: Měřenka ženy .....	47
Obrázek 5: Měřenka Muži.....	48

# Úvod

Mezinárodní obchod je v současné době rozvinutý po celém světě a neustále se vyvíjí. Postupem času se stával důležitějším elementem ekonomických vztahů. Postupně vznikalo prostředí, jako je například Evropská Unie, která umožňuje podnikům snadný přístup na zahraniční trhy, díky téměř žádným obchodním bariérám. Firmy tak mají možnost v dnešní době nabízet své produkty a služby celosvětově. Na všech trzích panuje silná konkurence a mění se spotřební chování zákazníků. Každá firma chce vynikat a dokázat, že je lepší než ostatní. Aby se udržela na trhu, musí mít něco speciálního, být v určitých ohledech jedinečná. Zároveň i každá národnost je něčím specifická. Zákazníci po celém světě mají odlišné preference a názory. Na světových trzích je tedy podstatné porozumět i jednotlivým zákazníkům.

Cílem práce je vybrat nejlepší formu vstupu pro zvolenou firmu na konkrétní zahraniční trh a stanovit doporučení, jak nejlépe na trh vstoupit.

Firma, která by se ráda rozšířila na zahraniční trhy, se jmenuje Ski Jump Suites Snowy. Jedná se o českou firmu, jež se zabývá výrobou kombinéz pro skokany na lyžích. Tato firma je již dobrou pověst vybudovala, a proto se rozhodla k expanzi na zahraniční trh.

Teoretická část bakalářské práce se věnuje především formám vstupu na zahraniční trhy, které lze rozdělit do tří základních skupin, jimiž jsou vývozní operace, formy vstupu nenáročné na kapitálové investice a kapitálové vstupy na zahraniční trh. Dále jsou v této části detailně rozebrány jednotlivé vybrané formy vstupu na zahraniční trhy. Teoretická část slouží jako podklad pro praktickou část práce. Okrajově se v práci uvádí informace o zákaznících a o konkurenci.

V praktické části je charakterizována firma Ski Jump Suites Snowy. Následně je provedena Pest analýza konkrétního zahraničního trhu. Vybraným zahraničním trhem je Rakousko. Dále je popsán klíčový segment a možná konkurence. V poslední části této bakalářské práce jsou navrženy nejvhodnější metody vstupu na rakouský trh. Dále je nastíněna komunikační, distribuční a cenová strategie pro vybranou firmu na rakouském trhu.

# 1. Zákazník

Každá společnost se snaží ze své podnikatelské činnosti vytěžit peněžní zisk. V první řadě by se měl podnikatel zaměřit na požadavky, preference a zájmy zákazníka, neboť klíč k dosažení zisku spočívá zejména v uspokojování potřeb zákazníků (Jakubíková, 2013).

Podnik by bez zákazníků neexistoval a neprosperoval. Je tedy nezbytné porozumět cílovým zákazníkům, jejich přáním a tužbám. Čím větší míra uspokojení potřeb zákazníka, tím větší pravděpodobnost k dosažení konkurenční výhody na cílovém trhu (Blažková, 2007).

Nikoli jen kulturně odlišné firmy vstupují na mezinárodní trhy, i zákazníci pocházejí z různých koutů světa, s různým stupněm ekonomického vývoje, neztotožňují se se stejnými hodnotami a každý má svou vlastní historii. Každá země se liší a má svou zavedenou legislativu, vlastní zvyky, etické normy a náboženské zvyklosti. Existují zde ekonomické faktory jako disponibilní důchody, které mají zřetelný vliv na kupní schopnost zákazníka. Odlišnost se nenachází jen mezi státy samotnými, ale také například mezi severní a jižní částí daného státu, nebo mezi venkovem a městem. Sociokulturní faktory jsou takové faktory, které souvisejí především s nákupním chováním zákazníků. Mohou mít vliv na výběr značky, způsobu nákupu a užití výrobku nebo služby. Přístup ke kultuře se utváří v průběhu života a člověka ovlivňuje zejména prostředí a okolí, kde sám vyrůstá. Kulturní pestrost je důležitým prvkem, který umožňuje zákazníkovi zastávat různorodé postoje, názory a normy nebo vyznávat jakékoli náboženství.

Na světových trzích je tedy podstatné porozumět jednotlivým elementům konkrétní země, mezi tyto elementy lze zařadit jazykové schopnosti, náboženské vyznání, míru vzdělání a zároveň úroveň gramotnosti, hodnoty, které jedinec uznává, participaci v politice, vztah k designu a barvám, způsob k jednání v obchodě, dochvilnost, ale i na první pohled nevýrazný faktor, jako vzdálenost při rozhovoru. Je nutné být obezřetný s překladem textů, s užitím jmen produktů a sloganů, neboť jazykové rozdíly mohou být velkou bariérou při komunikaci se zákazníkem. Některým zákazníkům také záleží na tom, kde se produkt vyrobil a z jaké země pochází. Někteří dávají přednost domácí produkci a jiní produktům dováženým. S tím mohou souviset pojmy xenofobie a xenofilie. *„Xenofobie je strach z čehokoli cizího a neznámého, tj. i z cizích produktů. Xenofilie je naproti tomu*

*upřednostňování cizích produktů.*“(Přikrylová, 2019, str. 244). Kladně či záporně dále ovlivňují rozhodnutí o nákupu známé stereotypy, které o zemích panují a jsou založeny na minulých zkušenostech zákazníka. Často už však nejsou pravdou (Přikrylová, 2019).

## 2. Segmentace

Společnosti 21. století musí provést pečlivou segmentaci trhu, jestli chtějí být úspěšné a prosperující. Situace na trzích se vyvíjí stále rychleji, konkurentů přibývá a zákazníci tak mají na globálním trhu širokou škálu nabízených produktů a služeb. Pro některé zákazníky už není kvalita zboží nebo služby prioritou číslo 1. Náročnějších zákazníků přibývá a společnosti aktivně hledají skulinky na konkrétních trzích, vykazující jedinečné potřeby a přání (Weinstein, 2004).

*„Segmentace trhu je koncepční rozdělení trhu na relativně homogenní skupiny spotřebitelů, sdílejících jednu nebo více významných společných vlastností, s cílem lépe vyhovět každé z nich“* (Jakubíková, 2013, str. 162). Segmentace je klíčovým nástrojem v marketingu a tvoří základ pro účinnou strategii na mezinárodních trzích. V rámci segmentačního výzkumu se analyzují trhy, jež mají dobrý předpoklad pro daný produkt nebo službu a hledají se na trzích mezery, které mohou znamenat příležitost pro rozšíření podnikatelské činnosti (Weinstein, 2004).

Hlavním cílem segmentace trhu je lepší konkurenceschopnost společnosti na trhu a možnost vyhovět konkrétním potřebám zákazníků. Prosperovat bude společnost pravděpodobněji, když se zaměří na oblasti, ve kterých se orientuje a může nejlépe posloužit svým zákazníkům. Mezi konkrétnější cíle patří zvýšený prodej, vyšší podíl na trhu, lepší image a dobré jméno firmy (Weinstein, 2004).

### 2.1 Segmentační kritéria

Segmentačních kritérií je několik a každý autor je vymezuje odlišně. Mezi nejčastěji používaná kritéria se řadí charakteristika demografická, geografická, psychografická a behaviorální. Demografická segmentace je velmi používaná a oblíbená metoda, jelikož dělí zákazníky dle věku, pohlaví, příjmu, povolání, vzdělání, národnosti, společenské vrstvy nebo podle náboženství. Tyto informace se dají získat velice snadno a velice rychle. Geografická segmentace člení trh dle rozmístění obyvatel, obvykle podle kontinentů, zemí, regionů či velikosti města, hustoty osídlení dané oblasti nebo i podnebí. Psychografická charakteristika zkoumá a popisuje psychologické projevy zákazníka, jeho osobnostní rysy i



životní hodnoty a z daných údajů utváří konkrétní segmenty. Behaviorální prvky zahrnují proměnné spojené přímo s nákupním chováním a jedná se zejména o znalost výrobku, o reakci na daný výrobek, postoj k výrobku a jeho použití (Keller, 2007).

### 3. Konkurence

Podnik musí monitorovat nejen své zákazníky, ale také konkurenci, ať už stávající nebo potenciální. Konkurenty nazýváme takové firmy, které na trhu nabízejí téměř identické produkty a zaměřují se na stejné potřeby zákazníků. Podnik musí brát své konkurenty jako potenciální hrozby, neboť mohou například vyvinout lepší, kvalitnější produkt, a lépe tak přilákat zákazníky. Je výhodou znát jejich dlouhodobý záměr činnosti k dosažení určitého cíle, aby mohla být zavedena určitá opatření. Firma by si měla opatřit potřebné informace o konkurenci, například o jejich záměrech, silných a slabých stránkách. Po zkoumání těchto informací je firma schopna rozvinout svou strategii, najít své silné stránky a konkurenční výhodu. Data o konkurentech musí být pravidelně aktualizována a na jejich základě přizpůsobovat strategii (Svatoš, 2009).

Na marketingovou strategii jednotlivých vývozců má vliv i konkurence. Každá firma chce vynikat a dokázat, že je lepší než ostatní. Aby se udržela na trhu, musí mít něco speciálního, být v určitých ohledech jedinečná. Společnost, která se rozhodne vstoupit na zahraniční trhy, by si nejdříve měla zjistit informace o místní konkurenci, která by se neměla v žádném případě podceňovat. Konkurenční výhoda znamená provádět důležité věci účinně a správně. Firma však musí mít dostatečné informace a povědomí o tom, co je pro spotřebitele správné (Albaum, 2016).

Společnosti mají možnost v dnešní době prodávat své produkty a služby zákazníkům po celém světě, pokud se jim to vyplatí a vytěží z toho zisk. Současně také nakupují od dodavatelů po celém světě, pokud to je nákladově levnější a kvalitnější než nabídka tuzemský dodavatel. Společnosti spolu navzájem neustále soupeří a spolupráce se zahraničními partnery je pro ně často výhodnější. To vyústilo v pojem globální dodavatelské řetězce. Jedná se o vývoj, který postupně měnil výrobu, uskutečňování prodeje a distribuci zákazníkům. Globální dodavatelské řetězce nejsou uměle vytvořeny a vláda ani žádná konkrétní země nestála za jejich vznikem. Postupně se vyvíjeli, vždy se samy organizovali a neustále se rozšiřovali po celém světě, díky vytrvalé konkurenci a spolupráci mezi společnostmi usilujícími o zisk působícími přes státní hranice. Společnosti musí mít schopnost hledat a nacházet konkurenční výhody na všech trzích, bez ohledu na státní hranice a bez ohledu na národnost dodavatelů (obchodních partnerů) či jejich státní

příslušnost. Na úspěch v mezinárodním obchodě mají vysoký vliv globální dodavatelské řetězce (Forbes, 2018).

## 4. Formy vstupu firem na mezinárodní trhy

Světový obchod je historicky nejvýznamnější součástí ekonomických vztahů a dominuje v oblasti mezinárodní dělby práce ve většině států světa. Nově se vyskytují hlavně administrativní bariéry zahraničního obchodu a naopak tradiční zanikají. Silná mezinárodní konkurence panuje v této době na všech trzích (Svatoš, 2009).

Podnik musí učinit zásadní rozhodnutí o tom, jakým způsobem vstoupí na zahraniční trh a jak na daném trhu bude operovat. Zvolený způsob vstupu je klíčovým strategickým rozhodnutím podniku. Existuje celá řada forem vstupu na zahraniční trh (Machková, 2015).

Způsob vstupu je vybírán na základě interních schopností, strategických cílů a vnějšího prostředí firmy. Podnik musí zvážit výhody a nevýhody jednotlivých vstupů, které se liší v závislosti na mezinárodní strategii rozšiřování a na výkonnosti. Různé metody vstupu vyžadují jiné úrovně kapitálových investic, organizačních a manažerských schopností, kontrolního mechanismu a místní přítomnosti (Oortwijn, 2011).

Výběr konkrétní formy vstupu dále ovlivňuje potenciál cílového trhu, rizikovost podnikání na cílovém zahraničním trhu a celková konkurenceschopnost firmy v mezinárodním prostředí (Machková, 2015).

Metody vstupu na zahraniční trhy by měly být v souladu se strategickými cíli společnosti. Volba vstupu je ovlivňována mezinárodní strategií, kterou firma stanovila pro expanzi na zahraniční trh. Metody vstupu na trh nemusí být vždy motivovány stejnou mezinárodní strategií a na určitých trzích se mohou lišit, proto je metoda vstupu firmy vždy zvolena pro konkrétní zahraniční trh. Aby společnost mohla dosáhnout udržitelného růstu na mezinárodních trzích, musí stanovit komplexní plán, vymezující cíle, které povedou k rozhodujícím marketingovým operacím. Zahraniční obchod, byť jen pokus o realizaci mezinárodních aktivit, je pro společnost nedocenitelnou zkušeností. Firma se musí ztotožnit s větší a větší sofistikovaností a odhodláním (Albaum, 2016).

Existují 2 přístupy při výběru způsobu vstupu: prostřednictvím zkušeností nebo analýzou. Společnost se může rozhodnout na základě svých vlastních či cizích zkušeností, například

firem konkurenčních či jiných. Naproti tomu ke stejnému závěru nebo k jakémukoli jinému může dojít po provedení analýzy. V obou případech je konečný výsledek založen na potřebách a schopnostech společnosti. Při rozhodování se berou v úvahu interní i externí faktory. Bez ohledu na přístup použitý při výběru režimu vstupu by měl být výběr založen na alternativě, která by měla přinést největší zisk. Mnoho z výběrových kritérií má kvalitativní charakter a často se brání jakémukoli pokusu o kvantifikaci (Albaum, 2016).

Předtím než podnik překročí hranice země, měl by si určit své mezinárodní cíle a požadovanou výši zahraničního zisku. Majorita podniků uskutečňuje své podnikatelské činnosti v zahraničí nejprve v malé míře a někteří ani nemají potřebu do budoucna své podnikání rozšiřovat, protože pokládají zahraniční obchod za druhořadý. Další chtějí dosáhnout většího podílu na zahraničním trhu a někdy se může stát, že upřednostňují zahraniční podnikání před domácím (Kotler, 2007).

Záleží také na tom, v jakém počtu a typu zemí chce firma podnikat a zároveň jakou rychlostí chce na trhy expandovat. Výběr země ovlivňuje produkt, populace a její příjmy, politika, geografie a jiné faktory. Vybrané trhy jsou následně důkladně zkoumány a hodnoceny obvykle podle faktorů, týkajících se velikosti a růstu trhu, míry rizika, konkurenceschopnosti a nákladů na podnikání s cílem zjistit předpoklad úspěchu podnikání a návratnosti investic na daných trzích (Kotler, 2007).

Formy vstupu firem na zahraniční trhy je možno vyčlenit do tří skupin:

- vývozní operace

- formy nenáročné na kapitálové investice

- kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy (Machková, 2015)

## 4.1 Vývozní operace

Původ vývozních operací sahá daleko do historie a vývoz je dlouhodobě tradiční formou vstupu na zahraniční trhy. Vývozní operace jsou často považovány za jedny z nejjednodušších a nejméně nákladných forem vstupu. Jestliže chce být firma na zahraničním trhu úspěšná a má v plánu rozšířit své podnikatelské aktivity, musí vynaložit nemálo peněžních prostředků do oddělení marketingu, operujícího na mezinárodních trzích. Firma se musí adaptovat podmínkám daného trhu a uzpůsobit pro tyto podmínky marketingovou strategii, zahrnující výrobkovou politiku, distribuční cesty, cenovou strategii a strategii komunikační. Pro vývoz existuje mnoho obchodních metod, které jsou realizovány na základě smluvních vztahů a výběr metody závisí na více faktorech, jmenovitě přímo na výrobku či službě, na obchodněpolitických podmínkách, výběru obchodního partnera nebo na efektivnosti zahraničních operací. Mezi vývozní operace se řadí prostřednické vztahy, výhradní distribuce, obchodní vztahy, komisionářské vztahy, přímý vývoz a v neposlední řadě exportní aliance (Machková, 2015).

## 4.2 Formy vstupu nenáročné na kapitálové investice

Pro tyto formy vstupu se firma může rozhodnout v situaci, kdy chce, aby se jeho výrobky či služby vyskytovaly na daném zahraničním trhu, ale neplánuje do zahraničních aktivit vkládat značné finanční prostředky. Zájem o kapitálově nenáročné formy vstupu na mezinárodní trhy roste a mezi důvody patří především úspory nákladů a investiční rizika při podnikání v zemích, kde se často mění podnikatelské podmínky.

Nejčastěji používané formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice jsou následující:

-licenční obchody

-franchising

-smlouvy o řízení

-outsourcing

### **4.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy**

Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy charakterizuje investiční náročnost, tj. že podnikatel musí vynaložit velké množství finančních prostředků. Kapitálové vstupy jsou využívány především většími firmami a obvykle mívají formu přímých nebo portfoliových investic. Příliv zahraničních investic kladně působí na světovou ekonomiku. Zahraniční investoři rozvíjejí podniky, vytváří nové technologie a umožňují vznik nových pracovních pozic. Ve většině zemí se podnikatelé, kteří investují do zahraničí, setkávají s podporou od státu a to ve formě daňových i celních úlev, grantů či dotací. Kapitálovými vstupy jsou investice na zelené louce, akvizice a fúze. Firma musí zvážit specifickou odvětví, kulturní nejednotnost země či obchodněpolitické, marketingové a nákladové faktory, které mají vliv na volbu vstupu (Machková, 2015).

## 5. Vybrané formy vstupu na zahraniční trh

V této kapitole budou detailně popsány vybrané formy vstupu na zahraniční trhy. Konkrétně bude rozebrána výhradní distribuce, obchodní zastoupení, přímý export, mezinárodní výrobní kooperace a licence. Tyto formy vstupu byly vybrány, protože jsou nejvhodnějšími formami vstupu pro firmu, jejíž charakteristika bude popsána v praktické části. Firma má v plánu rozšířit se na zahraniční trhy.

### 5.1 Výhradní distribuce

Výhradní distribuce znamená, že pouze výhradní distributor má právo na předem určených trzích nabízet konkrétní produkt nebo služby daného podniku. Je nutné operovat s exkluzivitou velice šetrně. Distributor může mít několik označení. Pro všechny však platí, že distribuuje na vlastní účet a poskytuje výrobky či služby vlastním jménem. Je nutné operovat s exkluzivitou velice šetrně. Exkluzivitu lze rozdělit do dvou skupin, přesněji na exkluzivitu teritoriální a oborovou (Svatoš, 2009).

Smlouva o výhradní distribuci není upravena zákonem. Na základě smlouvy o výhradní distribuci je dodavatel povinen dodat všechny nebo část svých produktů pouze odběrateli, který bude tyto výrobky prodávat jako výhradní prodejce na konkrétním území. Smlouva o výhradní distribuci je obvykle obchodní smlouvou, kde je uděleno právo na výhradní prodej. Smlouva o výhradní distribuci vytváří trvalý závazek (Bilgin, 2020). Jak již bylo řečeno, smlouva o výhradní distribuci obsahuje, které zboží výhradní distributor smí prodávat a vymezuje území, na kterém může prodávat. Jedná se o smlouvu, která má písemný charakter. Výhradní distribuce má, jako každá forma vstupu, určité výhody a nevýhody. Které jsou zaznamenané v následující tabulce. (Machková, 2015).



Tabulka 1: Výhody a nevýhody výhradní distribuce

Výhody	Nevýhody
<p>Poměrně rychlý způsob vstupu na zahraniční trh</p> <p>Příležitost vstupu na vzdálenější trhy, a i na trhy, kde se očekává nižší ziskovost, ale výrobce chce, aby se jeho produkt na daném trhu vyskytoval.</p>	<p>Ztráta přímého kontaktu s trhem</p> <p>Výhradní distributor neobstará distribuci produktů a nesplní tak předem stanovené kvoty prodeje. Tato situace může vyústit až k úplnému zablokování vstupu na konkrétní trh.</p>

Zdroj: Vlastní zpracování podle: Machková, 2015

### 5.1.1 Piggyback

Piggyback je jednou ze smluvních možností výhradní distribuce, jak vstoupit na mezinárodní trh bez úvazku kapitálu v zahraničí. Jedná se o kooperaci více firem v rámci identické oblasti podnikatelské činnosti při exportu. Je to situace, při které velké a populární firmy dávají ne tak velkým firmám, snažícím se prodat své produkty na trhu, k dispozici své distribuční cesty. Piggyback je využíván i většími firmami na trzích, které management označí za méně významné a nemá v plánu na daných trzích vynaložit značné prostředky pro stavbu nových distribučních sítí. Mezi pozitivní stránky piggybackingu patří ověřené marketingové a logistické služby firmy a její předešlé zkušenosti, dále možnost kontroly cen a úspory nákladů. Nevýhodou pro obchodníka může být zpoplatnění distribučních cest. Obchodník také nemůže v plné míře monitorovat kvalitu a rozsah distribuce a je v podstatě závislý na dané velké firmě (Štrach, 2009).

## 5.2 Obchodní zastoupení

Zprostředkovatel, neboli zástupce, vykonává činnost cizím jménem, přesněji jménem podniku, který exportuje do zahraničí a to na jeho účet. Existuje mnoho různých zemí, jejichž podniky mají odlišné preference a každý se zaměřuje na jiný směr podnikání. Některé země se zabývají výrobou značkových produktů a jiné se orientují na anonymní výrobky. Na značkové zboží se soustřeďují především státy, které jsou ekonomicky vyspělé, protože za ně obdrží vyšší finanční obnos než u zboží anonymního. Značka

reprezentuje kvalitní zboží, dává možnost zákazníkovi snadněji se orientovat v nabídce a poptávce, představuje vyšší ceny a zároveň tak i vyšší zisky. Zprostředkovatel obstarává exportérovi budoucí klienty a výsledná smlouva představuje kolektivní práci vývozce, zprostředkovatele a dovozce (Svatoš, 2009).

Smlouva o obchodním zastoupení musí definovat smluvní strany a obsahovat předmět smlouvy, který se odvíjí od konkrétní zahraniční strategie podniku. Předmět smlouvy představuje vymezení produktů, které bude v daném teritoriu poskytovat. Smlouva o obchodním zastoupení je sjednána na dobu určitou či neurčitou. Po vypršení doby určité, zaniká závazek zástupce. Smlouva na dobu neurčitou by měla zahrnovat výpovědní lhůtu. Smlouva může být vypovězena i předčasně například v situaci, kdy dojde k porušení podmínek. Po přerušení kontraktu má zástupce povinnost odevzdat zastoupenému všechny jím poskytnuté dokumenty. Nicméně, i nadále mají obchodní zástupci povinnost udržet obchodní tajemství (Machková, 2014).

Povinností obchodního zástupce je provozovat činnost pro zastoupeného poctivě, s vysokým stupněm odbornosti a v dobré víře. V nové právní úpravě jsou povinnosti zestručněny a obchodní zástupci jsou již jen povinni nakládat s činností s co největší odbornou péčí. Obchodní zástupce by měl však i nadále jednat v dobré víře a využívat v zájmu zastoupeného veškerých svých profesionálních schopností. Obchodní zástupce má právo za jeho vykonanou činnost obdržet odměnu neboli provizi, jejíž výše je obvykle zmíněna ve smlouvě o zprostředkování nebo ve smlouvě o obchodním zastoupení (Hospodářské noviny, 2013).

I zastoupený má různé povinnosti. Zastoupený musí dát zástupci k dispozici nezbytné dokumenty, nejčastěji v podobě vzorků, ceníků a katalogů a zároveň musí podat informace o skutečnostech, týkajících se jeho obchodní činnosti, například o své komunikační strategii na zahraničním trhu či o potenciálních překážkách distribuce (Machková, 2014).

Při nevýhradním zastoupení může podnik na trhu spolupracovat s více zástupci. Existuje nevýhradní zastoupení zboží a teritoriální. Při zbožíové nevýhradnosti se nevýhradní zprostředkovatel může zabírat i jiným zbožím, než které podnik exportuje. Je třeba zvážit všechna negativa a pozitiva. Nevýhradní zastoupení nelze přijmout v případě, kdy zprostředkovatel prodává konkurenčním podnikům. Teritoriální nevýhradní zastoupení

určuje vymezené území, kde může zástupce provádět obchodní činnost. Je nutné zajistit, aby se na jednom a tom samém trhu nevyskytovali 2 zástupci, působící proti sobě, tato situace by mohla být matoucí a vyústit v nižší prodej (Svatoš, 2009).

Výhradní zastoupení znamená, že vyvážející podnik nemůže na určeném teritoriu využívat služeb jiných zástupců a současně obchodní zástupce nesmí poskytovat zprostředkovatelskou činnost jiným osobám. Zástupci trvají na smlouvě o výhradním zastoupení obzvláště v oborech souvisejících s investicemi. Zastoupený se může vystavit jistému riziku, když zástupce nemá na daném trhu dostatečné postavení nebo nízkou kapacitu pro soustavné zpracovávání vytyčeného území (Machková, 2014).

Mezi hlavní nevýhody patří provize zástupcům, které značně zvyšují cenu a její kalkulace je občas zatěžována právě odměnou zástupců. Je podstatné, zabývat se detailně vyhodnocením bonity konečného zákazníka, jeho pověsti a garancím, neboť zástupce ručí za odběratele. Zástupce obvykle nepřebírá záruku za inkaso, ale jeho provize se od něj odvíjí. Negativní stránkou zprostředkovatelského vztahu může být nerespektování loajality, které se projevuje tím, že zástupce vykonává obchodní aktivitu pro obě strany (Svatoš, 2009).

Realizaci obchodního zastoupení stěžují nejednotné mezinárodní právní úpravy zastupitelských vztahů. Státy mají odlišné legislativní úpravy. Zastupitelská síť se tvoří v zahraničí velmi složitě a její kvalita ovlivňuje úspěch podniku na mezinárodním trhu. Výběr dobrého obchodního zástupce je klíčovým rozhodnutím podniku, jelikož zástupce přímo reprezentuje vybraný podnik. Jestliže nedokáže vynaložit dostatečné úsilí, neodvádí kvalitní práci a nemá zdání o problematice exportovaného zboží, může to mít negativní vliv a dopad, image na vývozní podnik (Machková, 2014).

Je nezbytné, aby zástupci dodržovali a respektovali předem stanovené podmínky, aby jednali v co nejlepším zájmu zastoupeného a uposlechli příkazů zastoupeného. Někdy zástupci nabízejí i poradenské, servisní služby a zajišťují skladování výrobků nebo jsou nápomocni během vyřizování reklamací. Podrobný výčet toho, co má zástupce na starost je obsažen ve smlouvě. Zástupci, kromě jiného, realizují funkci informační, jejich úkolem je informovat o změnách situace na trhu a o všech faktorech, které by mohly narušit zájmy podniku (Machková, 2014).

### 5.3 Přímý export

Přímý export realizuje výrobce nebo vývozce, který prodává své zboží přímo dovozci nebo kupujícímu sídlícím v zahraničí. Transakční tok mezi zeměmi je uskutečňován přímo podnikem výrobce, zahraniční marketingovou organizací nebo zákazníkem. Producent může využít několika různých způsobů pro export přímo ke kupujícímu, jenž má sídlo na daném zahraničním trhu. Výrobce má možnost použít vícero způsobů k tomu, aby zajistil dodávky na konkrétní zahraniční trh. Názornou ukázkou je exportní oddělení nebo divize z domovské země. Obecně lze konstatovat, že bez ohledu na vybraný způsob realizace exportu, vždy by se mělo promítnout nějaké odchýlení od domovského podniku (Albaum, 2016).

Metody vstupu by neměly být považovány za stálé a neměnné. Jestliže dojde ke změně podmínek na trhu, vstup na zahraniční trh se musí změnit také. Obecně vzato, měnící se vývozní strategie je důkazem toho, že vývoj vývozu má několik fází. U malých a středních podniků se fázový model příliš neprojevuje, spíše se mohou společnosti „narodit globální“. To znamená, že na jejich budoucí zapojení do exportu má značný vliv jejich chování krátce po založení. Globální firma je definována jako společnost, ve které pochází nejméně 25% z jejich celkových tržeb z exportu a vyznačuje se internacionalizací do několika let od svého založení. Měřítkem internacionalizace je obrat ze zahraničních trhů a vzdálenost na trhu. Opravdově narozené globály působí na více a vzdálených trzích (Albaum, 2016).

Výrobce by měl založit nějaký typ vývozního oddělení nebo divize v domovské zemi, pokud má v plánu exportovat přímo. Toto vývozní oddělení nebo divize se může bezprostředně zapojit do vývozu, nebo může poskytovat exportní marketingové služby za účelem koordinace a řízení činností ostatních závislých organizací na zahraničních trzích (Albaum, 2016).

Pro každého výrobce se hodí jiný specifický typ. Výběr typu záleží na mnoha faktorech, jako je povaha produktu, velikost společnosti, jak dlouho společnost vyváží, očekávaný potenciální objem zahraničního prodeje, podkladová filosofie řízení směrem k podnikání v mezinárodním měřítku, organizační struktura společnosti a rozsah, v jakém mohou být buď existující firemní zdroje přiděleny na exportní aktivity, nebo další potřebné zdroje (Albaum, 2016).

Export je nejjednodušší způsob jak vstoupit na zahraniční trh. Podnik může občas pasivně vyvážet své přebytky, nebo se může snažit aktivně expandovat na určitý trh. V každém případě vyrábí veškeré zboží v domovské zemi. Své zboží může, ale nemusí upravit pro cílový exportní trh. Vývoz představuje nejmenší změnu v sortimentu, organizaci a investičních poslání (Kotler, 2007).

Prodávající může zvolit přímý vývoz, kdy si vlastní vývozy řídí sám. Přímý vývoz lze realizovat více způsoby. Komunikace prostřednictvím internetu umožňuje v dnešní době i malým společnostem rozšíření na zahraniční trhy. Internet je v této době považován za účinné médium, sloužící k získávání vývozních informací a pokynů, pro výzkum trhu, objednávky a platby zahraničních zákazníků za komodity (Kotler, 2007).

Hlavní výhody a nevýhody jsou zaznamenány v tabulce.

Tabulka 2: Výhody a nevýhody přímého vývozu

Výhody	Nevýhody
<p>Větší potenciál návratnosti investice            Přímý kontakt se zahraničním trhem            Přímý kontakt se zákazníky            Možnost realizace vlastní marketingové strategie            Lepší a snadnější kontrolovatelnost výrobků, jejich cen a distribuce</p>	<p>Větší rizikovost            Nákladnější investice            Nutná přítomnost specializovaných zaměstnanců            Dobrá znalost podmínek na trhu            Jazykové bariéry            Celní a daňová opatření            Možné problémy s distribucí</p>

Zdroj: Vlastní zpracování podle: Štrach, 2009

Kotler rozlišuje 4 typy přímého vývozu. Prvním typem je domácí exportní oddělení nebo divize, zajišťující servisní služby. Do budoucna se může stát autonomním exportním oddělením s vlastními výsledky. Druhým typem je zámořská prodejní pobočka nebo dceřiná firma, která je zodpovědná za prodej a distribuci, popřípadě skladování i komunikaci. Jedná se o místo, kde podnik poskytuje služby zákazníkům a kde si mohou prohlédnout zboží. Zahraniční pobočka zajišťuje lepší zastoupení a míru kontroly nad programem na zahraničním trhu a obvykle slouží jako předváděcí centrum nebo jako zákaznické středisko. Následují cestující exportní prodejní zástupci, neboli obchodní zástupci, kteří pochází z domovské země, a společnost je vysílá do zahraničí, aby vyhledali potenciálně vhodný trh a nové příležitosti. Posledním typem jsou distributoři nebo agenti sídlící v cizině. Podnik může využít zahraničních distributorů, kteří nakupují zboží do

svého vlastnictví, nebo zahraničních zástupců, kteří prodávají zboží jménem podniku. Jednají omezenými nebo exkluzivními právy na daném trhu. Společnosti prostřednictvím přímého či nepřímého exportu zkoumají terén, před tím, než se rozhodnou v zahraničí vybudovat výrobní kapacity a zahájí produkci (Kotler, 2013).

## **5.4 Mezinárodní výrobní kooperace**

Mezinárodní výrobní kooperace se vyznačuje rozčleněním produkce na více fází, které vykonávají producenti z různých zemí. Konečný produkt je poté dohotoven jedním, nebo více výrobci a kooperace probíhá na různých úrovních. Spolupráce se může týkat i vývoje a výzkumu, distribuce i poskytování jiných služeb. Mezinárodní výrobní kooperace nemá přesně pojmenovanou smlouvu a její forma není předepsaná. Smluvní partneři se proto musí shodnout na podobě a obsahu jejich konkrétní smlouvy. Výrobní partneři mají možnost se různě podílet na nákladech na různé součástky nebo konečné produkty, mají k dispozici více výrobních a finančních zdrojů, jiné výzkumně-vývojové kapacity, individuální know-how nebo odlišné daňové a celní poplatky v zemích. Mezinárodní kooperace snižuje celkové náklady a zvyšuje možnost lepšího postavení na mezinárodních trzích (Machková, 2014).

## **5.5 Licence**

Licenci smí udělit člověk, který má k využití předmětu absolutní právo. V jeho pravomoci je zamezit jinému člověku v užívání určeného předmětu, má právo podat žalobu, požadovat náhradu škody nebo přiměřené zadostiučinění. Nicméně, majitel může dojít k názoru, že poskytne licenci na předmět danému člověku (Malý, 2002).

Udělení licence funguje následovně. Smluvní strany (poskytovatel licence) a nabyvatel licence spolu uzavírají smluvní dohodu, jejíž principem je udělení práva nabyvateli licence na něco ve vlastnictví poskytovatele licence. Licence se může týkat jednoho nebo několika atributů, včetně technologie, know-how, výrobního procesu, ochranné známky, názvu značky, loga, designu produktu, marketingového procesu a dalších typů znalostí a obchodních tajemství (Albaum, 2016).

Aby byla licenční smlouva platná, vyžaduje písemnou podobu. Měla by obsahovat patřičné náležitosti: vymezení smluvních stran, určení předmětu a práv k němu, rozsah výkonů práva, časové trvání, oblast, kde nabyvatel smí vykonávat činnost a v neposlední řadě výši úplaty, finanční částky (Malý, 2002).

V licenčních smlouvách musí být stanoveno, jak postupovat při sporu mezi poskytovatelem a nabyvatelem. Dále by smlouva měla obsahovat, za jakých podmínek může poskytovatel licence nebo nabyvatel licence ukončit dohodu a jak se případně v této situaci naloží s ochrannými známkami, patenty, sublicencemi nebo jinými formami duševního vlastnictví (Albaum, 2016).

*Tabulka 3: Výhody a nevýhody licencování*

Výhody	Nevýhody
Rychlost vstupu na cílový zahraniční trh Bez nutnosti vynaložení investičních prostředků Není potřeba zakládat vlastní výrobní základnu	Menší možnost kontroly nabyvatele licence „Vypěstování si konkurence“ Riziko ztráty dobrého jména firmy

Zdroj: Vlastní zpracování podle: Štrach, 2009

Dle situace a předmětu licence se rozlišují následující licence:

- licence výhradní, která se uděluje obvykle jedné konkrétní osobě v určité oblasti
- licence nevýhradní
- licence trvalá, příkladem je koupě softwaru v obchodě, právo na něj nám zůstává
- licence na dobu určitou, která je časově omezena a jedná se například o vysílací práva nebo licence k divadelnímu představení (Managementmania, 2019).

## 6. Charakteristika firmy Ski Jump Suites Snowy

Po soukromém rozhovoru s majitelem společnosti byly zjištěny následující informace. Ski Jump Suites Snowy je nově vybudovaná firma existující necelý rok. Firma se primárně zabývá výrobou a prodejem závodních skokanských kombinéz. Majitel se pohybuje v tomto odvětví sportu již od dětství a v tuto chvíli je zaměstnancem působícím právě v tomto oboru. Majitel se rozhodl provozovat tuto podnikatelskou činnost, protože v České republice jiný producent kombinéz nebyl a do dnešního dne ani není. To znamená, že v ČR nemá konkurenci. Dalším motivem bylo dodat kvalitní kombinézy pro české závodníky.

Místo a distribuce produktu je realizována prostřednictvím přímého osobního prodeje. Výroba sídlí v Libereckém kraji, kde se zároveň nachází většina potencionálních zákazníků. Dodávka produktů ostatním zákazníkům je řešena individuálně.

Každá kombinéza je vyrobena závodníkovi na míru dle jeho tělesných proporcí. Každý ušitý kus je unikátní. Vše je šité v souladu s pravidly a požadavky Mezinárodní lyžařské federace. Ta stanovuje odlišné provedení pro muže, ženy i děti. Ski Jump Suites Snowy nabízí zhotovení v různých barevných kombinacích, záleží také na aktuálně dostupných materiálech a osobních preferencích závodníka. Ke každému zhotovenému kusu je dostupný poprodejní servis ve formě velikostní úpravy, aby se případně předešlo nežádoucí diskvalifikaci ze soutěže.

Materiál je zabezpečován prostřednictvím zahraničních výrobců. Na trhu se pohybují pouze dva producenti vhodných látek, jelikož schválení produkce certifikovaných látek Mezinárodní lyžařskou federací je velmi časově náročné a komplikované. První firmou je švýcarská značka Schoeller Textil AG, která spadá do skupiny Albers & CO.AG. Druhá společnost pochází z Německa a nazývá se Meininger Jumpsuits GmbH. Oba producenti dovážejí kvalitní sortiment. Ačkoliv se sobě cenově rovnají, absence Švýcarska v Evropské unii a zóně volného obchodu činí odběr od prvního uvedeného producenta značně komplikovanějším. Z toho důvodu byl alespoň pro začátek preferován odběr pouze od německého dodavatele. Ostatní dodávky potřebného vstupního materiálu jsou zabezpečovány prostřednictvím velkoobchodu s galanterií YKK Czech spol. s.r.o.



Prvotním plánem bylo uspokojit potřeby zejména českých sportovců, tudíž je v této chvíli hlavním odběratelem Svaz lyžařů České republiky a jednotlivé sportovní kluby. Podnik by se rád rozšířil na zahraniční trh. V budoucnu je možné počítat se zájmem tvořeným také ze strany ostatních národů, které svoji vlastní výrobu kombinéz doposud nezhájily.

Jedná se o velmi specifický spotřební výrobek s poměrně krátkou životností a z tohoto důvodu je poptávka po produktu značně neelastická. Je nutno brát v potaz určitou sezónnost produkce. Největší poptávka je zaznamenávána v průběhu zimního období (hlavně v období vrcholů jako jsou OH, MS), kdy probíhá hlavní skokanská sezóna. V létě se předpokládá pouze minimální odběr, ale opak je pravdou, neboť probíhá testování nových věcí. V jarních měsících je odbyt zcela nulový.

Firmu v současné době tvoří majitel, který zařizuje účetnictví, marketing, komunikaci s koncovým zákazníkem, inovaci střihů a úpravy kombinéz na samotných závodech. Dalším je trenér, který střihá většinu střihů, je účasten na finální úpravě kombinéz u švadlen a úpravu kombinéz na závodech, tak, aby nedocházelo k diskvalifikacím. Samotné kombinézy kompletují dvě švadleny, které mají rozdělené úkoly, tak, aby jim šla práce hezky od ruky – jedna kompletuje hlavní díly a druhá dělá kompletace.

Cena výrobku se liší v závislosti na typu a spotřebě materiálu a pohybuje se standardně od 7000 do 10 000 Kč vč. DPH. Dětské kombinézy jsou levnější. Tyto částky jsou stanoveny na základě vypracované kalkulace odhadovaných nákladů na 1 kus produkce.

Velikost trhu není tak velká, aby se nutně musely vynakládat peněžní prostředky na propagaci produktu, formu osobního sdělení lze považovat za dostatečnou. Podnik klade důraz na vytváření dlouhodobých dobrých vztahů se zákazníky (Šablatura, 2020).

## **7. Analýza zahraničního trhu**

Než se podnik začne rozhlížet po zahraničních trzích, je důležité, aby byl na případnou expanzi dobře připraven. Před vstupem na zahraniční trh je nezbytné provést analýzu trhu. V každém rozhodování hrají klíčovou roli relevantní a včasné informace, například znalost základní ekonomických a statistických údajů o zvoleném trhu, strukturu výkonnosti ekonomiky dané země aj. Kvalitní (relevantní) informace o zahraničním trhu snižují riziko při vstupu na daný trh a upevňují celkovou konkurenceschopnost firmy v mezinárodním prostředí (Podnikatel.cz, 2016).

Vzhledem ke specifčnosti produktu majitel zohledňuje při výběru vhodného zahraničního trhu především počet skokanů v jednotlivých zemích a jejich úspěšnost. Po pečlivém zvážení všech možných zemí je nejvhodnějším řešením Rakousko, které má nespočet excelentních závodníků v této disciplíně a geograficky výhodnou polohu pro případnou distribuci. Firma se tedy bude snažit proniknout na rakouský trh.

### **7.1 Pest analýza Rakouska**

PEST analýza je analýza makrookolí a dělí se na 4 základní skupiny – faktory politické a legislativní, sociální a kulturní, ekonomické a technologické. Tyto 4 skupiny se považují za klíčové součásti vnějšího okolí a můžou různou mírou ovlivnit podnik. Podnik v podstatě nemůže aktivně toto okolí ovlivnit, nicméně může ho svým rozhodováním částečně usměrnit (Sedláčková, 2006).

#### **7.1.1 Politicko-právní prostředí**

Rakousko je federativní parlamentní republikou, kterou je možné rozdělit do 9 spolkových zemí (Bundesländer). Úředním jazykem je německý jazyk a oficiální měnou je euro. Rakousko se stalo členem Schengenského prostoru 1. prosince 2007 (Europa, 2020). Rakousko vstoupilo do EU 1. 1. 1995. Kromě EU je Rakousko členem několika mezinárodních organizací, například: OSN, WB, OECD, WTO, IMF a WHO (Advantageaustria, 2020)

Hlavou státu je prezident, kterým se stal 26. ledna 2017 Alexander van der Bellen a v čele vlády stojí spolkový kancléř Sebastian Kurz (od 7. ledna 2020), jeho zástupcem je Werner Kloger (od 7. ledna 2020). Spolkový kancléř má výkonné pravomoci. Prezident je volen přímým lidovým hlasováním na šestileté funkční období a kancléře tradičně volí prezident většinové strany v Národní radě. Rada ministrů je volena prezidentem po předchozí domluvě s kancléřem (Nordeatrade, 2020).

Legislativa v Rakousku je dvoukomorová. Parlament se skládá ze dvou komor a má následující názvy: Národní rada (Nationalrat) dolní komora a Spolková rada (Bundesrat). Národní rada, která má 183 členů a slouží obvykle 4 roky, je volena přímo obyvateli. Spolková rada má 61 členů a členy Spolkové rady volí zemské sněmy spolkových zemí na období 5 nebo 6 let. Prezident může rozpustit Národní radu na doporučení kancléře. Federální rada pouze přezkoumává právní předpisy přijaté Národní radou a může odložit, ale nikoli vetovat jeho přijetí. Většina autorit, včetně policejní, spočívá na federální vládě, ale státy mají značnou odpovědnost za záležitosti sociální péče a místní správu (Nordeatrade, 2020).

Moc soudní je třetím pilířem po moci zákonodárné a výkonné. Spolkový ústavní zákon stanovuje, že obecná soudní moc náleží výhradně spolkové úrovni. Soudní moc vystupuje samostatně a je oddělena od výkonné moci. Výkon jurisdikce v určitých oblastech provádějí i nezávislé soudní tribunály, které podléhají specifickým pravidlům. Kromě spolkového ministerstva spravedlnosti, které stojí v čele organizace soudnictví a patří mezi nejvyšší správní orgány, zahrnuje soustava soudů obecné soudy, státní zastupitelství, věznice a zařízení probačních služeb, které jsou uskutečňovány především soukromými subjekty. Stupně obecných soudů se neliší od České republiky: okresní soudy, krajské soudy, vyšší krajské soudy a nejvyšší soudy. Dále se v Rakousku nachází jeden ústavní a jeden nejvyšší správní soud. V lednu roku 2014 byl zřízen Spolkový správní soud a Spolkový finanční soud, oba sídlící ve Vídni (Evropská Justice, 2018)

Vzhledem k dobré geografické poloze a vyššímu finančnímu ohodnocení je Rakousko často vyhledávanou zemí, jedná –li se o nabídku pracovních příležitostí. K datu 1. května 2011 již vypršelo přechodné období pro země, které vstoupily do Evropské Unie v roce 2004 (tedy včetně České republiky). Občané jiných zemí si již nemusí obstarávat pracovní povolení, aby mohli vykonávat práci v Rakousku, a například čeští občané již nepotřebují

ani povolení k pobytu. Rakousko je sociální stát a poskytuje nespočet výhod pro své zaměstnance (Práce v Rakousku, 2020)

Rakousko se řadí mezi státy s nejbohatší a nejvíce rozvinou ekonomikou. Není tedy divu, že přes tři sta mezinárodních společností sídlí právě v Rakousku (Advantageaustria, 2020). Rakousko se může pyšnit svým hlavním městem, Vídní, kde má své sídlo několik významných organizací: Organizace spojených národů ve Vídni, Mezinárodní agentura atomové energie, Organizace přípravné komise pro úplný zákaz jaderných testů, Organizace pro rozvoj průmyslu, Organizace zemí exportující ropu, Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě. Zároveň je Vídeň třetím úředním sídlem generálního tajemníka OSN (Advantageaustria, 2020).

V Rakousku mají možnost české společnosti uskutečňovat svou podnikatelskou činnost dvěma formami. Jedná se o závislou organizační složku zahraniční společnosti nebo nezávislé dceřiné společnosti. Společnost s ručením omezeným je nejobvyklejší formou, kterou zahraniční investoři volí pro svou podnikatelskou činnost v Rakousku. V zákoně je stanovena minimální výše kapitálu společnosti, kterou musí podnikatel složit a která má věřitelům poskytnout určité zajištění (BusinessInfo, 2019).

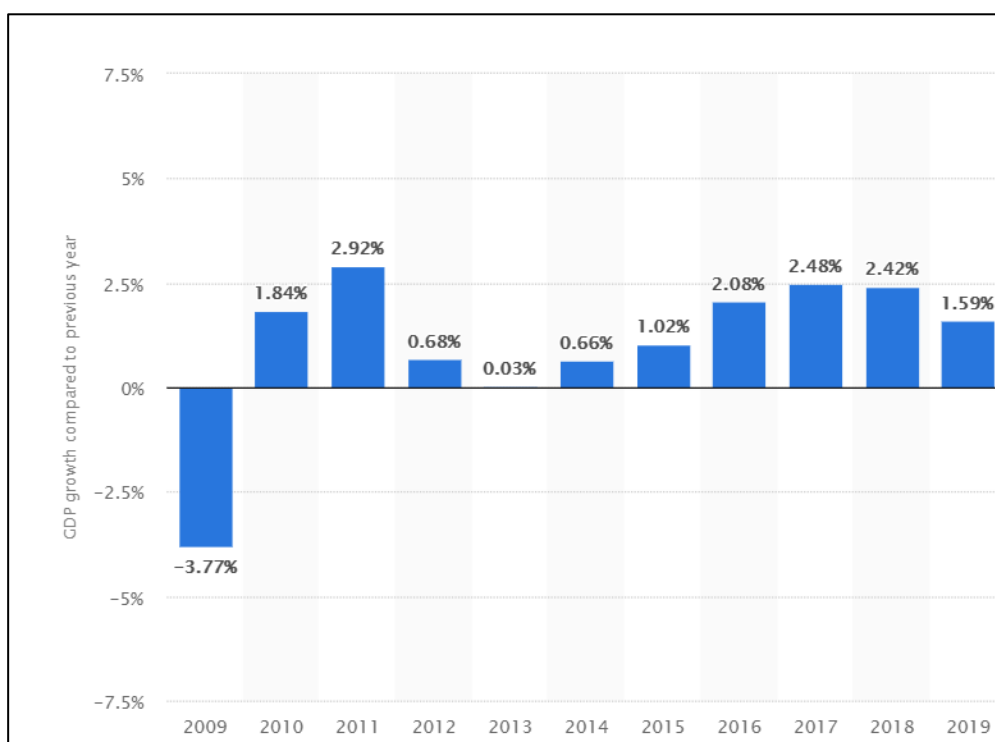
V Evropském parlamentu mají poslanci Rakouska 18 míst. Rakušané jsou pravidelně přítomni na zasedání Rady EU, kde se scházejí ministři členských států, kteří vyjednávají o legislativě EU. Předseda Rady Evropské unie se mění každých 6 měsíců. Činnost Rady zastává stát, který má v danou chvíli svého předsedu v čele Rady. Rakouské předsednictví trvalo v druhé polovině roku 1998, první polovinu roku 2006 a druhou polovinu roku 2018. Členem Evropské komise je Johannes Hahn, který zodpovídá za správu a rozpočet. Komise sídlí ve všech zemích EU a provozuje tzv. zastoupení. Rakousko má své stálé zastoupení v Bruselu, odtud je ve spojení s různými orgány a institucemi EU. Hlavním úkolem stálého zastoupení je zabezpečení nejlepších rakouských zájmů a co nejúčinnější uskutečňování politiky EU (Europa, 2020).

### **7.1.2 Ekonomické prostředí**

Rakousko patří mezi nejvíce stabilní a prosperující státy EU. Jedná se o tržní ekonomiku se silným sociálním zaměřením. Rakousko se zabývá průmyslovými odvětvími, avšak

významně dominuje také v terciálním sektoru neboli ve službách. Mezi nejatraktivnější odvětví lze zařadit potravinářské a luxusní komodity, strojírenství, chemikálie a výrobu vozidel. V posledních letech se v Rakousku rozšířil trend k ekologickému zemědělství. Ekologické farmy v Rakousku vykazují na celkovém zemědělství podíl 22 %. Produkce vodní energie se neustále zvyšuje, Rakousko je na špičce v oblasti vodní energie EU. Rakousko má přírodní zdroje železné rudy, barevných kovů, důležitých minerálů a zemin, vlastní zdroje ropy a zemního plynu. Významným pilířem rakouské ekonomiky je cestovní ruch. Turisty lákají především horské oblasti a přírodní jezera. V Rakousku se nachází jedna z největších přírodních rezervací ve střední Evropě. V mezinárodním měřítku se Rakousko stává stále více strategickým místem při jednáních, což dokládá velký počet vrcholných schůzek a konferencí konaných v této zemi. Díky své geografické poloze je Rakousko důležitou tranzitní zemí mezi hospodářskými oblastmi Evropy. Zejména jde o evropské dodávky energie, včetně ropy, zemního plynu a elektřiny (Austria, 2020).

Světová banka uvádí, že hrubý domácí produkt v roce 2019 vystoupal na hodnotu 459,30 miliard USD. Tato hodnota představuje necelé 0,5 % světové ekonomiky (Tradingeconomics, 2020).



Obrázek 1: Růst HDP  
Zdroj: Statista, 2020

Od roku 2013 se hospodářský růst rok od roku neustále zvyšoval. Svého maxima dosáhl v roce 2017, kdy zvýšení bylo způsobeno zejména reálnou soukromou spotřebou, nárůstem výroby, hrubými investicemi a exportem. Hospodářský růst se zvýšil i díky průmyslové výrobě a větší poptávce po službách a stavebnictví. V roce 2018 je vidět mírný pokles tempa růstu, který převažuje až do roku 2019 (BusinessInfo, 2019).

Ekonomika Rakouska v posledních deseti letech vykazuje dobré výsledky. Reálný hospodářský domácí produkt na obyvatele byl v roce 2019 11. nejvyšší v OECD a 6. nejvyšší v EU, mírně před Německem, Finskem a Belgií. Dle ukazatelů blahobytu zůstává Rakousko zřetelně nad průměrem OECD s omezenými nesrovnalostmi mezi skupinami obyvatel a regiony, které svědčí o vysoké míře sociální soudržnosti (OECD, 2020).

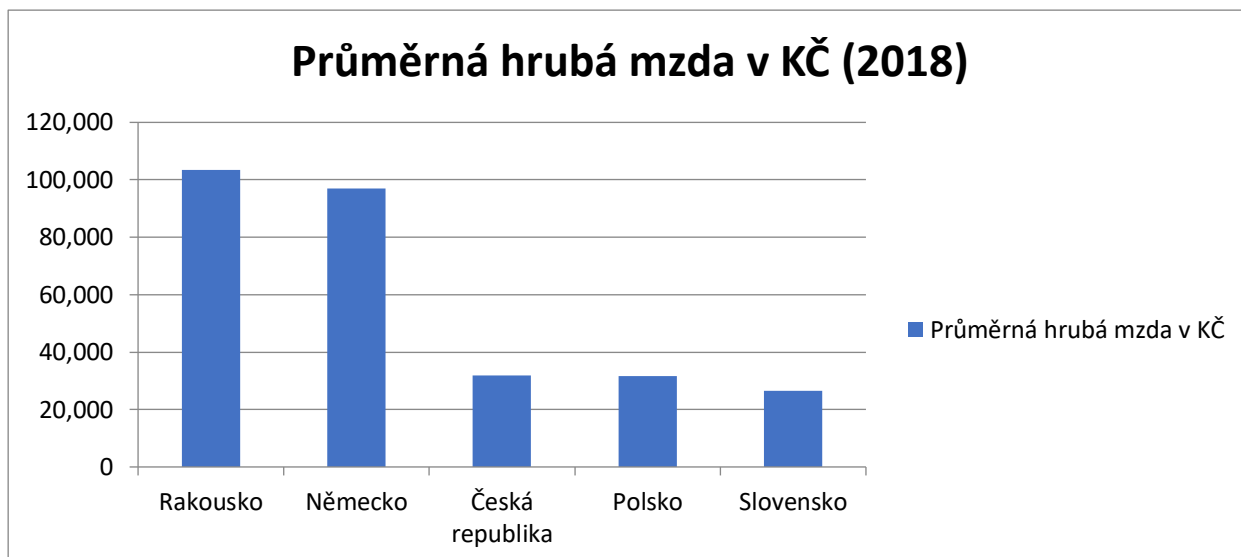
*Tabulka 4: Makroekonomické údaje*

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Míra inflace (procentuelně)</b>	0,8	1,0	2,2	2,1	1,5
<b>Míra nezaměstnanosti (procentuelně)</b>	5,7	6,0	5,5	4,9	4,5

Zdroj: Vlastní zpracování podle: Rakouská národní banka, Statistik Austria, WIFO, 2020

Míra inflace vykazovala od roku 2015 růst, který se zastavil v roce 2017. Od roku 2018 lze naproti tomu pozorovat mírný pokles inflace. V roce 2019 se na hodnotě inflace, která činila 1,5 %, podílely především rostoucí ceny bydlení, vody, energií a restauračních a hotelových zařízení, dále ceny potravin a nealkoholických nápojů (BusinessInfo, 2019).

Od roku 2016 dochází k postupnému snižování míry nezaměstnanosti. Situace na trhu práce vykazovala v roce 2019 dobré výsledky, hodnota míry nezaměstnanosti ve výši 4,5 % byla nejnižší hodnotou za posledních 11 let. Přibýlo osob pracujících na plný úvazek a zaměstnaných převážně v sektoru ubytovacích služeb a gastronomie, stavebnictví, obchodu a ve službách (BusinessInfo, 2019).



Obrázek 2: Průměrná hrubá mzda ve vybraných státech

Zdroj: Vlastní zpracování; podle: Finance.cz, 2019

V celé Evropě se ekonomika i mzdy vyvíjejí velmi dobře. Nicméně země, jako je například Německo a Rakousko se můžou pyšnit vyššími mzdami. Rakušané pobírají v průměru 103 487 Kč měsíčně. České mzdy zaostávají oproti našim západním sousedům zhruba o dvě třetiny. Českého statistického úřad (ČSÚ) uvádí, že průměrná měsíční nominální mzda v roce 2019 činila 34 105 Kč (Finance, 2019).

Minimální mzda není v Rakousku uzákoněna a je ovlivňována aktuální poptávkou na trhu. Existují zde ale kolektivní smlouvy, kterými se ve většině případů zaměstnanci a zaměstnavatelé musí řídit. Kolektivní smlouva obsahuje důležité informace o mzdě a o podmínkách s ní související (Injobin, 2020). Minimální mzda v České republice vzrostla v roce 2019 na 13 350 (Finance, 2019).

Rakouský daňový systém tzv. dvou pilířový systém, který se uplatňuje v mnoha zemích. V prvním pilíři jsou daně daně přímé. Od fyzických osob se konkrétně vybírá daň z příjmu, která se liší v závislosti na výši příjmu fyzické osoby (Einkommensteuer/EST), naopak u právnických osob se vybírá korporátní daň ze zisku (Körperschaftsteuer/KöSt).

V druhém pilíři se daní jiné formy transakcí. Jedná se například o daň z přidané hodnoty (Umsatzsteuer/USt, resp. Mehrwertsteuer/MwSt.). Živnostenskou daň, daň z majetku nebo dědickou daň občané Rakouska neplatí (BusinessInfo, 2019).

V rámci HDP se Rakousko ve světovém žebříčku umístilo v roce 2018 na 26. místě, dále na 30. místě v celkovém vývozu, 29. v celkovém dovozu a bylo leaderem v indexu

ekonomické komplexnosti. Rakouský export činil v roce 2018 176 miliard dolarů a import 179 miliard dolarů. Obchodní bilance byla tedy v roce 2018 záporná s hodnotou - 3,46 miliardy dolarů (OEC, 2020).

Rakousko exportuje převážně automobily, balené léky, jednotlivé části vozidel, antiséra, vakcíny, toxiny a ochucené nápoje. Naopak rakouský import zahrnuje rafinovanou a surovou ropu, balená léčiva, osobní automobily a jejich díly (OEC, 2020).



Obrázek 3: Nejvýznamnější země pro rakouský export  
Zdroj: Vlastní zpracování podle: OEC, 2020

Na grafu lze vidět, do jakých zemí Rakousko převážně exportuje. Nejvíce vyváží do Německa (50,9 B \$), Spojených států (12,7 B \$), Itálie (11,3 B \$), Švýcarska (8,3 B \$) a Francie (7,48 B \$). Naopak dovozy jsou zajišťovány zejména Německem (70,4 B \$), Itálií (12 B \$), Českou republikou (8,8 B \$), Švýcarskem (7,72 B \$) a Nizozemskem (6,47 B \$) (OEC, 2020).

Rakousko se řadí mezi hlavní obchodní partnery České republiky. Hodnota vzájemného obchodu v roce 2019 činila dle ČSÚ 12,1 mld. EUR. Po Německu a Itálii se ČR stala třetím největším obchodním partnerem Rakouska v rámci EU (BusinessInfo, 2019).

Sektor služeb je důležitým národním odvětvím, podíl rakouského vývozu služeb na HDP se pohybuje v Rakousku okolo 17 %. Rakouský vývoz služeb zahrnuje cestovní ruch, dopravu, obchodní, technické, telekomunikační a finanční služby (BusinessInfo, 2019).



Vzájemný obchod ČR a Rakouska vykazuje od roku 2004 trvale pasivní bilanci, což potvrzuje saldo obchodu se službami, které v roce 2019 dosáhlo hodnoty -9,98 mld. Kč a bylo ovlivňováno především cestovním ruchem, poradenskými, pojišťovacími a penzijními službami (BusinessInfo, 2019).

### **7.1.3 Sociálně-kulturní prostředí**

Rakousko má zhruba 9 milion obyvatel. Národnostní složení tvoří téměř z devadesáti procent Rakušané. Zbytek se skládá z cizinců, kteří pocházejí ze Srbska a Černé Hory, Turecka, Bosny a Hercegoviny, Německa a Chorvatska. Jak již bylo řečeno, úředním jazykem je němčina, kterou hovoří přibližně 98 % obyvatel. Rakousko je po Německu jediným státem, kde se hovoří německy (Businessculture, 2019).

V Rakousku je zaručena svoboda náboženského vyznání. Více než polovina Rakušanů (57,9 %) vyznává římsko-katolické náboženství. Dalším významným náboženstvím v Rakousku je ortodoxní Křesťanství (8,8 %), Islám (7,9 %) a Evangelické vyznání (3,4 %.) V Rakousku lze také najít malou komunitu Židů (0,1 %). Většina z nich jsou přistěhovalci z druhé světové války. K ateismu se v Rakousku hlásí 21,9 % obyvatel (BusinessInfo, 2019).

Obecně lze říci, že obyvatelé Rakouska jsou převážně konzervativní lidé, kteří kladou velký důraz na tradice, pohostinnost, čistotu a lásku k přírodě. Nicméně, Rakušané jsou velmi přátelští, pohostinní a jednají s úctou ke každému. Při podnikání v Rakousku je důležité si uvědomit, že obchodní etiketa má velký význam. Rakousko je silně individualistický a ohleduplný národ, a naopak vyžaduje vysoké standardy svých obchodních partnerů. Jakékoli neetické chování může snížit šanci na budoucí obchodní spolupráci (Businessculture, 2019).

Demografické složení obyvatelstva je zachyceno v následující tabulce. Z tabulky vyplývá, že největší podíl na obyvatelstvu mají občané ve věku 25-54 let a nejméně je občanů ve věku 15-24 let.

Tabulka 5: Demografické složení obyvatelstva

	0-14 let	15-24 let	25-54 let	55-64 let	65 let+
Ženy	605 065	451 248	1 831 669	641 389	991 621
Muži	635 803	466 921	1 831 704	635 342	768 687
Celkem	1 240 868	918 169	3 663 373	1 276 731	1 760 308
Procentuelně	14,01 %	10,36 %	41,35 %	14,41 %	19,87 %

Zdroj: Vlastní zpracování podle: The World Factbook, 2020

Statistik Austria předpovídá neustálé zvyšování populace Rakouska. V roce 2040 by se podle statistických údajů mělo rakouské obyvatelstvo navýšit o 7 % na 9,43 milionů. S tím souvisí i dramatický nárůst populace nad 65 let. V roce 2018 byl podíl skupiny 65+ na obyvatelstvu 18,8 %, v roce 2040 by tato věková skupina dosáhnout 26,3 %. Již v roce 2023 lze očekávat, že se populace Rakouska dostane přes hranici 9 milionů a to hlavně díky migraci (BusinessInfo, 2019)

### 7.1.1 Technologické prostředí

Rakušané jsou špičkovými inovátory. Z celkového HDP se 3 % vynakládají na výzkum a vývoj. V roce 2018 obsadilo Rakousko 12. místo na mezinárodní soutěži Consumer Electronics Show v Las Vegas (Austria, 2020).

Rakouské společnosti dlouhodobě uznávají environmentální technologie, jejich výzkum a vývoj se stále rozšiřuje a jejich potenciál do budoucna je velký. Rakouský poměr výzkumu a vývoje na HDP ve výši 3,14 %, je nad průměrem EU-28, členských zemí OECD a USA (Investinaustria, 2020). Rakousko se snaží dosáhnout udržitelného hospodářského prostředí s nízkými emisemi a s ekologicky šetrnými a účinně využívajícími zdroji. Rakouské společnosti si vybudovaly prestiž a jsou světovými leadery, pokud se jedná o ekologické technologie (Austria, 2020).

Rakouské společnosti jsou na špičce několika ekologických technologických trzích. Pokud se jedná o technologii čisté energie, Rakousko se zaobírá především výrobou tepla prostřednictvím tepelných solárních systémů a tepelných čerpadel, systémů akumulace tepla a inteligentních elektrických sítí. Obecně je Rakousko leaderem v ekologické výstavbě a konkrétněji se zaměřuje na výstavbu ekologicky šetrnějších budov. Kromě

dobře zavedeného, rychle rostoucího a inovativního sektoru environmentálních technologií jsou považovány za hlavní hybné síly ekologických inovací v Rakousku vysoké environmentální standardy, dobře fungující zákony na ochranu životního prostředí a různé finanční pobídky související s životním prostředím nabízené státem (Europa, 2020).

V rámci digitalizace Rakousko nezaostává a neustále se snaží více propojovat výrobu s moderními informačními a komunikačními technologiemi. S tím souvisí inteligentní propojení výroby, od plánování, výroby a logistiky až po vysoce kvalitní služby. Rakousko má dobrý základ pro výzkum a vývoj právě díky svým silným stránkám v oblasti ICT, mechatroniky a elektroniky. V různých oblastech Rakouska se nachází několik kompetenčních center, které podporují spolupráci mezi vědou a obchodem (Investinaustria, 2020).

Odvětví ICT v Rakousku se soustavně rozvíjí a posouvá vpřed díky inovativním programům výzkumu a cílovému financování. Sektor ICT v Rakousku vytváří kolem 8,6 % celkové hodnoty HDP a ročně produkuje hodnotu 36,6 miliard. Dle Asociace rakouského elektrotechnického a elektronického průmyslu sektor ICT zaměstnává v Rakousku zhruba 290 000 občanů. Rakouská agentura pro podporu výzkumu FFG řadí Rakousko mezi přední tři evropské výzkumné lokace v oblasti ICT. Například poměr výzkumu a vývoje ve výrobě čipů je v rozmezí 10 až 15 %.

V Rakousku existují také cílené programy financování výzkumu a vývoje, mezi něž se řadí například zastřešující program „ICT budoucnosti“. Převážná část výzkumu v oblasti ICT se provádí také v kompetenčních centrech iniciativy financování COMET (Competence Centers for Excellent Technologies). Tato organizace zaštiťuje náklady až v hodnotě 1,5 miliardy EUR. Společnosti a akademické instituce zde mohou pracovat na společných výzkumných projektech obchodem (Investinaustria, 2020).

## **7.2 Vyhodnocení**

Po provedené analýze trhu může nastat výběr nejvhodnější formy vstupu na cílový trh. Firma se rozhodla expandovat na rakouský trh. ČR a Rakousko jsou součástí EU, a proto jsou podmínky pro vývoz velice příznivé. Zároveň má Rakousko dobrou geografickou polohu a je sousedním státem České republiky, tudíž vzdálenost mezi těmito dvěma státy

není velká. Rakousko je ekonomicky i politicky stabilní země, která se nebrání vzájemné směně zboží. Rakouští skokani jsou úspěšní, je jich hodně a na rakouském trhu se žádná oficiální firma nezabývá výrobou skokanských kombinéz. Rakouský trh je vhodný pro export výrobků firmy Ski Jump Suites Snowy.

## 8. Potencionální zákazníci

Jediný klíčový zákaznický segment je tvořen rakouskými skokany na lyžích na profesionální i amatérské úrovni. Protože se jedná o jediný cílový segment je nutností dbát na jeho dlouhodobé udržení a zachování dobrých vztahů. Toho bude dosaženo pomocí výroby kvalitního produktu, poskytovaným poprodejním servisem a vyslyšením požadavků ze strany jednotlivých zákazníků.

Na celém světě existuje jen několik tisíc aktivních skokanů. Dle rakouské lyžařské asociace, nehledě na pohlaví, se v Rakousku vyskytuje 45 aktivních skokanů v reprezentaci přímo skoků na lyžích a 32 skokanů spadající do kategorie severské kombinace. Dále je nutno brát v úvahu i žáky, amatéry a v současné době neaktivní sportovce. Přesný celkový počet rakouských profesionálních a amatérských skokanů není znám, avšak uvádí se, že v Rakousku jich je celkem 300 (OESV, 2020).

Sportovci se sdružují v celkem 26 klubech. Dále se dělí dle výcvikových skupin, oddílů a podle pohlaví. Nejvíce zastoupenými kluby v Rakousku jsou: SV Innsbruck-Bergisel, Ski Club Mayrhofen, SK Saalfelden, SV Schwarzach, SC Bischofshofen a SC Seekirchen (OESV, 2020).

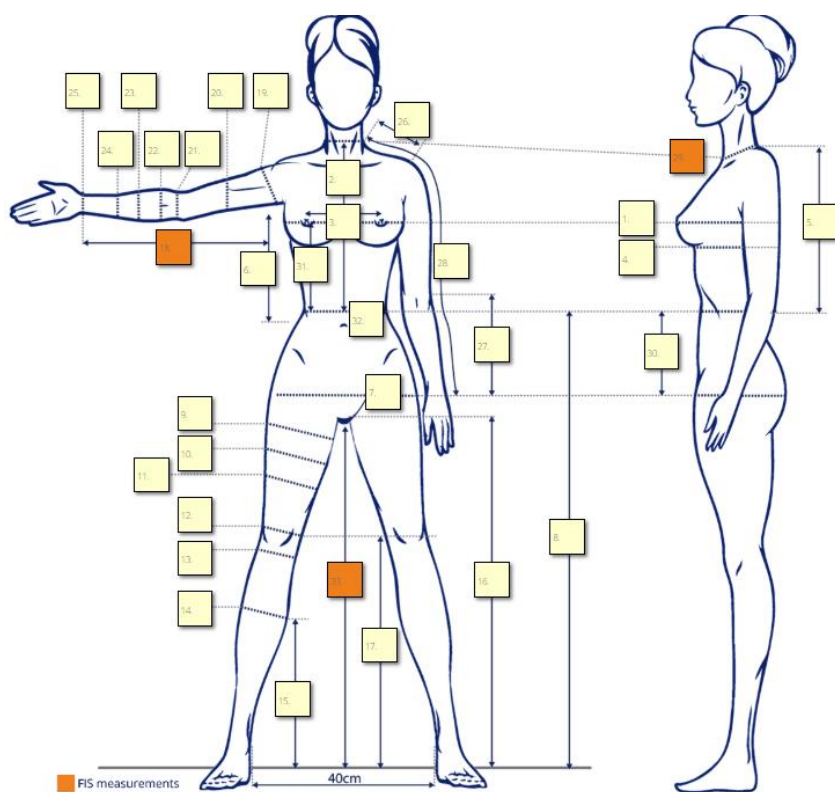
Zároveň se od sebe značně liší průměrné počty potřebných kusů kombinéz pro každého jednotlivého závodníka. Vrcholoví reprezentanti dosahující nejvyšší výkonnosti potřebují jako absolutní minimum 10–20 kusů ročně. S klesající výkonností až po amatérskou úroveň zároveň klesá potřeba nových kombinéz. Náš český reprezentant Roman Koudelka jich například letošní sezonu spotřeboval 22 a minulý rok dokonce 32. Nějací profesionálové dosáhnou až na počet 40. Oproti tomu amatér jich ročně potřebuje 2-3. Zákazníci z řad profesionálů jsou schopni zaplatit za 1 kus až 600 EUR, amatérští skokani okolo 200-350 EUR (Šablatura, 2020).

Zákazníci se o české firmě dozvědí prostřednictvím webových stránek Skijumping-snowy.cz, osobní nabídkou na závodech nebo na tréninkových kempech a soustředěních. Firma začala v nedávné době spolupracovat se slovinskou firmou Slatnar, která prodává skokanské vybavení po celém světě, i do Číny. Zároveň Ski Jump Suites Snowy kooperuje s českou firmou HOP, která se zabývá výrobou horské obuvi.

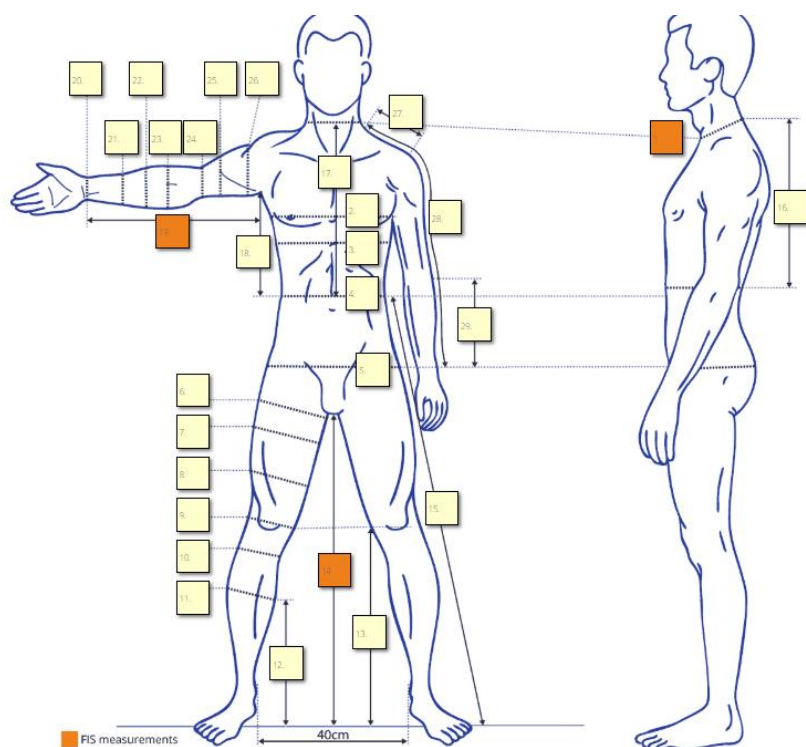
Všechny kombinézy jsou šité profesionálům na míru. Zákazník si může zvolit měření přímo ve firmě Ski Jump Suites Snowy nebo se může změřit sám a míry zaslat například prostřednictvím e-mailu.

Aby si byl jist, že mu bude kombinéza sedět, přijede zájemce do firmy Ski Jump Suites Snowy nebo přijede zaměstnanec firmy za zákazníkem a míry naměří. Výběr materiálu a barvy je čistě na zákazníkovi. Zákazník si může zvolit materiál od firmy Meininger nebo Schoeller. Obě tyto látky jsou jediné certifikované a schválené Mezinárodní lyžarskou federací (FIS). Všechny části kombinézy jsou navrženy tak, aby odpovídaly pravidlům FIS.

Měření lze vyřešit i na dálku pomocí měřenky. Zákazník se změří sám, zašle vyplněnou měřenku a vybrané materiály. Firma kombinézu ušije a doručí. Na následujících obrázcích lze porovnat ženskou a mužskou měřenku (Skijumping-snowy, 2020).



Obrázek 4: Měřenka ženy  
Zdroj: Skijumping-snowy, 2020



*Obrázek 5: Měření Muži*

Zdroj: Skijumping-snowy, 2020

Pro amatérské závodníky jsou dostupné konfekční velikosti kombinéz, které se vyrábí ve standardní velikosti a individuální barevné kombinaci. Jedná se o kombinézy pro všechny, kteří nemusí projít kontrolou FIS velikosti a propustnosti vzduchu, ale chtějí mít své osobní barevné variace (Skijumping-snowy, 2020).

Hlavní rozdíl mezi profesionální a materskou kombinézou spočívá ve splnění pravidel FIS. Profesionál musí mít kombinézu ušitou přesně podle těchto pravidel, které zahrnují přesné měření a kvalitní látku, buď od dodavatele Schoeller nebo Meininger. Šití profesionální kombinézy je preciznější, je kladen větší důraz na detaily, tím pádem je časově náročnější a cena je vyšší.

## 9. Možná konkurence

Jak již bylo zmíněno, Rakousko svoji vlastní výrobu kombinéz doposud nezačalo. Firma Ski Jump Suites Snowy by tedy neměla mít na rakouském trhu konkurenci. Konkurovat by jim mohly ale firmy ze sousedních států. Konkrétně se jedná se o firmu Meininger-jumpsuits a Dali sport d.o.o.

Meininger-jumpsuits sídlí v Německu a má dlouholetou tradici již od roku 1984. Tato firma vyrábí obleky pro skokany na míru z vlastních materiálů. Meininger-jumpsuits jsou světově známí svými obleky pro skokany a úzce spolupracují s mnoha národními týmy (Meininger-jumpsuits, 2020). Meininger vyrábí kombinézy i pro amatérské závodníky. Tyto obleky nemusí dodržovat FIS rozměry. Spolupracují převážně s ruským národním týmem, s korejským týmem a v menším měřítku i s německým národním týmem. S rakouským týmem nespolečně pracují. Cenové rozpětí kombinézy se pohybuje v rozpětí 250-400 euro. V současné době se zaměřuje spíše na výrobu a upgrade látky (Meininger-jumpsuits, 2020).

Dali sport d.o.o. je slovinská firma, která byla založena v roce 1991. Jedná se o předního výrobce skokanských kombinéz. Jejich profesionální kombinézy na lyže jsou pečlivě navrženy tak, aby splňovaly vysoké standardy kvality a všechny potřebné předpisy. Materiál si nechávají dovážet ze Švýcarska výrobcem Schoeller (Dalisport, 2020). Mezi jejich zákazníky lze zařadit některé z nejlepších skokanů a týmů na světě, ale šijí i pro amatéry. Tato firma není závislá jen na výrobě kombinéz, specializuje se i na výrobu jiných sportovních obleků. Jejich zákazníkem je například finský a norský národní tým. Jejich cenová nabídka se pohybuje v rozmezí 400-600 eur za 1 kus. Propagace probíhá formou webových stránek a osobního kontaktu. Vzhledem k tomu, že úspěšnost Slovinců ve skoku na lyžích je vysoká, hodně týmů chce vyzkoušet kombinézy od Dali sport d.o.o. (Dalisport, 2020).



Tabulka 6: Srovnání konkurenčních firem

Kritéria	Meininger	Dali sport	Ski Jump Suites Snowy
Cena (v EUR)	200-400	400-600	200-400
Materiál	Svoje vlastní látka Meininger	Látka Schoeller	Používá obě certifikované látky, dle preferencí zákazníka
Známost	Nejznámější, dříve jiná firma nebyla, dlouholetá tradice	Známá slovinská firma díky úspěchům slovinských skokanů, poptávka se zvyšuje s jejich úspěšností	Novější firma, ale v tomto odvětví se rychle prosadí
Zákazníci	Šije převážně pro amatéry	Finský národní tým Norský národní tým Nejen skokani	Český národní tým Ruský národní tým Americký národní tým Amatérští skokani
Zaměření	Soustředí se na výrobu a inovaci látky	Nesoustředí se jen na výrobu skokanských kombinéz, ale i jiných sportovních obleků	Zaměřuje se jen na výrobu skokanských kombinéz

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že firma Meininger má dlouholeté zkušenosti, jelikož se jako první proslavila výrobou kombinéz. V posledních letech se firma soustředí zejména na výrobu látky, kterou neustále zdokonaluje. Látku prodává všem. Nicméně, kapacita už jim tolik neumožňuje zabývat se výrobou profesionálních kombinéz a v současnosti firma spíše šije pro amatéry. Konkurenční výhodu lze spatřit právě ve vlastní vyráběné látce.

Dali sport vyrábí své kombinézy z materiálu, který jim dováží firma Schoeller ze Švýcarska. Tato slovinská firma je velice známá a úspěšná. Za jejím úspěchem stojí výborné výsledky slovinských skokanů, kteří závodí v kombinézách od Dali sport. Jejich cenová hodnota výrobku je značně náročnější a pohybuje se na dvojnásobku cenové

strategie firmy Meininger i Ski Jump Suites Snowy. Nevýhodou je, že se nesoustředí jen na výrobu kombinéz, ale i jiných sportovních obleků.

Ski jump Suites Snowy je z cenového hlediska na stejné úrovni jako firma Meininger, a o polovinu levnější než Dali. Výhodou české firmy je, že nabízí výrobu kombinéz z obou certifikovaných materiálů. Materiál si zákazník zvolí dle vlastních preferencí. Firma koncentruje svou podnikatelskou činnost přímo a jen na výrobu kombinéz a tím zajišťuje vyšší kvalitu. Firma poslala nedávno nabídku do Ruska a USA, obě země se jim ozvaly s objednávkou pro ruský a americký národní tým. Vezme-li se v potaz cenová strategie firmy, možnost výběru látky a stálé zaměření, firma Ski Jump Suites Snowy má velký potenciál se na rakouském trhu, zejména s profesionálními kombinézami, prosadit. Bude hodně záležet na hodnocení zákazníků, kteří již kombinézy vyzkoušeli a jaké v nich měli sportovní výsledky.

## 10. Výběr vhodné metody

Firma se rozhodla rozšířit na zahraniční trh nejen za účelem dosažení většího zisku, ale také za účelem zvýšení světového povědomí o značce Ski Jump Suites Snowy. Jedná se o malou firmu s omezenými zdroji, proto je nutné brát v úvahu také finanční a distribuční náročnost. Firma si může zvolit z mnoha možností vstupu na zahraniční trh, které byly podrobně rozebrány v teoretické části. Jak již bylo zmíněno, formy vstupu se dělí do třech základních skupin. Těmi jsou: vývozní operace, formy vstupu na zahraniční trh nenáročné na kapitálové investice a kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy.

Vhodnou formou vstupu by mohlo být využití přímého exportu, který se řadí mezi vývozní operace. Vývozní operace se považují za nejméně nákladné formy vstupu na zahraniční trhy, a tudíž se hodí pro malou firmu Ski Jump Suites Snowy. Přímý vývoz znamená, že si firma obstarává celý průběh exportu sama. Firma musí mít dostatečné informace o daném trhu a musí se adaptovat jeho podmínkám a uzpůsobit pro tyto podmínky výrobovou, distribuční, cenovou a komunikační strategii. S touto formou vstupu je spojené vyšší riziko a investice. Jestliže má firma v plánu realizovat přímý vývoz, měla by založit nějaký typ vývozního oddělení nebo divize v domovské zemi za účelem koordinace a řízení činností spojených s exportem do zahraničí. Výhodou je přímý kontakt se zahraničním trhem a se zákazníky, možnost realizace vlastní marketingové strategie nebo lepší a snadnější kontrolovatelnost výrobků, jejich cen a distribuce.

Další možností je volba zahraničního obchodního zastoupení, které spadá, stejně jako přímý vývoz, do kategorie vývozních operací. Obchodní zástupce obstarává exportérovi budoucí klienty a výsledná smlouva představuje kolektivní práci vývozce, zprostředkovatele a dovozce. Při využití této formy vstupu by bylo nutné vybrat kvalitního obchodního zástupce, jelikož by přímo reprezentoval vybraný podnik. Jestliže by nebyl schopen odvádět kvalitní práci, může se to negativně projevit na image a pověsti podniku. Firma by zároveň ztratila kontrolu nad prodejem a bezprostřední kontakt se zákazníky.

Jako další forma vstupu se jeví jako přijatelná mezinárodní výrobní kooperace, která je součástí forem vstupu nenáročných na kapitálové investice. Výrobní partneři spolu spolupracují za účelem vyprodukování společného výrobku. Různě se podílí na nákladech a obecně mají k dispozici více výrobních a finančních zdrojů, výzkumně-vývojové

kapacity nebo know-how. Mezinárodní kooperace by snížila celkové náklady a zvýšila možnost lepšího postavení na mezinárodních trzích.

Autorka práce vybrala jako nejvhodnější variantu vstupu pro firmu Ski JumpSuitesSnowy přímý vývoz. Jelikož firma vyrábí vysoce exkluzivní produkt šitý na míru, je důležitý přímý kontakt a spolupráce s konečným zákazníkem. Firma bude moci zároveň lépe a snadně kontrolovat výrobky, jejich ceny a distribuci.

Aby firma pronikla úspěšně na trh, musí si udržet dobré jméno a držet vysokou kvalitu produkce. K rozšíření firmy by mohli přispět i dobré ohlasy českých sportovců na kombinézy a jejich zvyšující se úspěšnost.

Zákaznický segment bude osloven prostřednictvím emailu, formou osobního oslovení na závodech, soustředěních, různých kempech, nebo se o firmě zákazníci dozví skrz firmy, které prodávají skokanské vybavení a se kterými firma Ski Jump Suites Snowy spolupracuje. Všechny informace o nabízených kombinézách může zákazník najít na webové stránce, která je v anglickém, německém, polském a českém provedení. Firma své webové stránky neustále zdokonaluje a postupem času budou stránky dostupné i v ruském a čínském jazyce.

Se vstupem na zahraniční trh je nutné přijmout nového zaměstnance, který by neměl na starost vývoz, ale byl by zodpovědný za střih a produkci amatérských kombinéz. Tím dojde k ulehčení práce majitele, který se bude moci plně soustředit na produkci pro profi sportovce a na vývoz. Veškerou komunikaci si chce majitel zajišťovat sám. Nový zaměstnanec by měl mít předešlé zkušenosti v oboru a zkušenosti s úpravou kombinéz, eventuelně s prací na šicím stroji a být schopen komunikovat alespoň v jednom světovém jazyce.

Firma nemusí v rámci vstupu na zahraniční trh vyřizovat zvláštní dokumenty. Bude se jednat čistě o fakturaci objednávky. Jelikož je Rakousko, stejně jako ČR, součástí EU, clo se neplatí.

Distribuční cesta bude přímá. To znamená, že výrobek půjde od výrobce přímo ke spotřebiteli. Přímá distribuční cesta zajistí přímý kontakt se spotřebitelem a umožňuje přímou zpětnou vazbu. Majitel firmy je zároveň i trenérem světové reprezentace. Má tedy

možnost předat profesionální kombinézy například v Rakousku na závodech, tréninkových kempech nebo na soustředění. Další možností je zaslání kombinézy doporučeným balíkem, nebo skrze kurýrní službu FEDEX, kde se musí vyplnit formulář, který musí obsahovat následující informace: číslo EORI, které slouží jako jedinečný identifikátor pro následnou komunikaci s celními orgány všech členských států EU, dále DIČ, způsob celního odbavení, přesný popis zboží a jeho materiálu, sazební zařazení dle TARIC, původ zboží, celková fakturovaná částka a číslo dodavatelské faktury.

Náklady na jednu kombinézu se skládají z látky, jejíž cena za 1m<sup>2</sup> se pohybuje okolo 100 EUR. Na 1 profesionální kombinézu se spotřebuje zhruba 2,10m<sup>2</sup> látky. Celková cena kombinézy dále zahrnuje zipy, lemy, gumy a paspule. Tyto doplňky se pohybují v rámci 30 EUR. Šití 1 obleku vyjde na cca 40 EUR. Celkové náklady na 1 profesionální kombinézu tedy činí cca 270 EUR, majitel si za 1 profi kombinézu účtuje 370 EUR, což činí zisk + - 100 EUR za kus. Ročně se očekává objednávka až na 300 profi kombinéz (v průběhu sezony 200, mimo sezonu 100). Ročně se tedy čistý zisk jen z profi kombinéz může vyšplhat na 30 000 EUR. Náklady na vývoz jen mírně ovlivňují celkovou cenu. Jedná se zejména o poštovné za doporučený balík nebo zmíněnou kurýrní službu.

## Závěr

Vstup na zahraniční trh je pro společnost velkou příležitostí, jak se rozšířit po celém světě a rozvíjet dále svou podnikatelskou činnost. Cílem této práce bylo vybrat nejlepší formu vstupu pro firmu XY na konkrétní zahraniční trh a stanovit doporučení, jak nejlépe na trh vstoupit.

V první části bakalářské práce se okrajově uvádí informace o zákaznících a konkurenci. Hlavní část teoretické části popisuje formy vstupu na zahraniční trhy, které se dělí na tři základní skupiny, jimiž jsou vývozní operace, formy vstupu nenáročné na kapitálové investice a kapitálové vstupy na zahraniční trh. Teoretická část se dále zabývá jednotlivými vybranými formami vstupu na zahraniční trhy, včetně jejich výhod a nevýhod. Detailně byly rozebrány tyto formy: přímý vývoz, obchodní zastoupení, smlouvy o výhradní distribuci, licence a mezinárodní výrobní kooperace.

Další část této práce je věnována charakteristice firmy Ski Jump Suites Snowy. V následující části práce byla provedena analýza zahraničního trhu. Firma se rozhodla expandovat do Rakouska. Rakouští sportovci jsou velice úspěšní a dominují ve skocích na lyžích. Geograficky je tato vybraná země velice příznivá, jelikož se jedná o sousední stát ČR. Následně byla provedena PEST analýza vybrané země, která zkoumala ekonomické, socio-kulturní, politické a technologické prostředí dané země. Tato analýza slouží k vyhodnocení, zda je rakouský trh vhodný pro expanzi firmy Ski Jump Suites Snowy. Česká republika i Rakousko jsou součástí EU, a tudíž překážky pro zahraniční obchod jsou téměř nulové. Rakousko je ekonomicky i politicky stabilní země, která se nebrání vzájemné směně zboží. Pro společnost Ski Jump Suites Snowy je Rakousko vhodným cílovým trhem.

Předposlední část práce se zabývá cílovými segmenty firmy Ski Jump Suites Snowy a rozdílů mezi nimi. Autorka práce uvádí také možnou konkurenci, která se nachází v sousedních státech Rakouska a popisuje konkurenční výhody jednotlivých firem, které by firmě Ski Jump Suites Snowy mohly konkurovat.

V závěrečné části je navrženo několik možností, jak na rakouský trh vstoupit. Bylo vyhodnoceno, že přímý vývoz, obchodní zastoupení a mezinárodní výrobní kooperace jsou

nejvhodnějšími formami vstupu pro expanzi na rakouský trh. Z těchto třech možností byl vybrán přímý vývoz. Jelikož firma vyrábí vysoce exkluzivní produkt šitý na míru, pro vybranou malou firmu je tato forma nejvhodnější. Přímá komunikace je v tomto odvětví nezbytně důležitá stejně jako spolupráce s konečným zákazníkem. Nastítěna je komunikační, distribuční a cenová strategie pro úspěšné rozšíření firmy na rakouský trh.

Na základě provedené analýzy by autorka firmě Ski Jump Suites Snowy vstup na zahraniční trh doporučila, jelikož se finanční stránka tohoto kroku jeví být výhodná, čistý zisk je zajištěn a distribuce nebude složitá. Expanze posune firmu Ski Jump Suites Snowy o krok blíže k celosvětovému povědomí o firmě.

## Seznam použité literatury

- ADVANTAGEAUSTRIA. 2020. Mezinárodní vztahy Rakouska. In: Advantageaustria [online]. [cit. 2020-07-02]. Dostupné z: <https://www.advantageaustria.org/international/zentral/business-guide-oesterreich/zahlen-und-fakten/int-beziehungen.cs.html>
- ADVANTAGEAUSTRIA. 2020. Rakousko: Atraktivní cílová země. In: Advantageaustria [online]. [cit. 2020-07-02]. Dostupné z: [https://www.advantageaustria.org/international/zentral/business-guide-oesterreich/arbeiten-in-oesterreich/attraktives\\_Zielland\\_Oesterreich.cs.html](https://www.advantageaustria.org/international/zentral/business-guide-oesterreich/arbeiten-in-oesterreich/attraktives_Zielland_Oesterreich.cs.html)
- ALBAUM, Gerald, Edwin DUERR a Alexander JOSIASSEN, 2016. International marketing and export management. 8th ed. Harlow, United Kingdom: Pearson. ISBN 978-12-920-1692-4.
- AUSTRIA. 2020. Austrianinnovation. In: Austria [online]. [cit. 2020-07-02]. Dostupné z: <https://www.austria.org/austrian-innovation>
- AUSTRIA. 2020. Economy. In: Austria [online]. [cit. 2020-07-02]. Dostupné z: <https://www.austria.org/economy>
- BILGIN, 2020. Eurasian Economic Perspectives: Proceedings of the 25th Eurasia Business and Economics Society Conference. Springer Nature Switzerland. ISBN 978-3-030-35039-0.
- BLAŽKOVÁ, 2007. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-1535-3.
- BUSINESSCULTURE. 2020. Austrian Business Culture. In: Businessculture [online]. [cit. 2020-07-02]. Dostupné z: <https://businessculture.org/western-europe/business-culture-in-austria/>
- BUSINESSINFO. 2019. Rakousko: Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR In: Businessinfo [online]. [cit. 2020-07-02]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/rakousko-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr/>



- BUSINESSINFO. 2019. Rakousko: Základní charakteristika teritoria a ekonomický přehled In: Businessinfo [online]. [cit. 2020-07-02]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/rakousko-zakladni-charakteristika-teritoria-ekonomicky-prehled/>
- BUSINESSINFO. 2019. Rakousko: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu In: Businessinfo [online]. [cit. 2020-07-02]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/rakousko-zakladni-podminky-pro-uplatneni-ceskeho-zbozi-na-trhu/>
- ČERNOCHOVÁ, JUDr. Ilona, 2013. Obchodní zastoupení [online]. Hospodářské noviny, 2013 [cit. 2020-04-06]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <https://domaci.ihned.cz/c1-58947370-obchodni-zastoupeni>
- DALISPORT. 2020. Ski Jumping. In: Dalisport [online]. [cit. 2020-07-02]. Dostupné z: <https://www.dalisport.com/ski-jumping>
- EUROPA. 2020. Eco-innovation in Austria. In: Europa [online]. [cit. 2020-07-02]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/environment/ecoap/sites/ecoap\\_stayconnected/files/field/field-country-files/austria\\_eco-innovation\\_2015.pdf](https://ec.europa.eu/environment/ecoap/sites/ecoap_stayconnected/files/field/field-country-files/austria_eco-innovation_2015.pdf)
- EUROPA. 2020. Rakousko v EU. In: Europa [online]. [cit. 2020-07-02]. Dostupné z: [https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/austria\\_cs#rakousko-v-eu](https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/austria_cs#rakousko-v-eu)
- EUROPA. 2020. Rakousko: Politický systém. In: Europa [online]. [cit. 2020-07-02]. Dostupné z: [https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/austria\\_cs#politick%C3%BD-syst%C3%A9m](https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/austria_cs#politick%C3%BD-syst%C3%A9m)
- EVROPSKÁ JUSTICE. 2018. Rakousko: Organizace soudnictví- soustava soudů. In: Evropská Justice [online]. [cit. 2020-07-02]. Dostupné z: [https://e-justice.europa.eu/content\\_judicial\\_systems\\_in\\_member\\_states-16-at-cs.do?member=1](https://e-justice.europa.eu/content_judicial_systems_in_member_states-16-at-cs.do?member=1)
- FINANCE. 2019. Průměrná mzda v Česku vzrostla na 34 105 Kč a medián na 29 127 Kč In: Finance [online]. [cit. 2020-07-02]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/519126-prumerna-mzda-2019-cr-eu-nemecko-rakousko/>

- FORBES. Competition In International Trade: Separating Fact From Fiction. Forbes [online]. 2018 [cit. 2020-06-16]. ISSN 0015-6914. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/yuwahedrickwong/2018/10/18/competition-in-international-trade-separating-fact-from-fiction/#419b6a667561>
- INJOBIN. 2020. Minimální mzda v Rakousku. In: Injobin [online]. [cit. 2020-07-02]. Dostupné z: <https://www.injobin.eu/minimalni-mzda-rakousko/>
- INVESTINAUSTRIA. 2020. Digitalization in Austria. In: Investinaustria [online]. [cit. 2020-07-02]. Dostupné z: <https://investinaustria.at/en/sectors/digitalization/>
- INVESTINAUSTRIA. 2020. Environmental technologies in Austria. In: Investinaustria [online]. [cit. 2020-07-02]. Dostupné z: <https://investinaustria.at/en/sectors/environmental-technologies/>
- INVESTINAUSTRIA. 2020. ICT Sector in Austria. In: Investinaustria [online]. [cit. 2020-07-02]. Dostupné z: <https://investinaustria.at/en/sectors/information-technology/>
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. Strategický marketing: strategie a trendy. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JENÍČEK, Vladimír, 2010. Vyvážený rozvoj: na globální a regionální úrovni. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-195-6.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. Marketing management. 4. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. Marketing management. 4. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, Philip, 2007. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.
- MACHKOVÁ, Hana, 2015. Mezinárodní marketing: strategické trendy a příklady z praxe. 4. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-5366-9.
- MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO, 2014. Mezinárodní obchodní operace. 6., vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4874-0.
- MALÝ, Josef, 2002. Obchod nehmotnými statky: patenty, vynálezy, know-how, ochranné známky. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9320-5.

- MANAGEMENTMANIA.CZ, Licence. Managementmania.cz [online]. 2018 [cit. 2020-04-06]. ISSN 2327-3658. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/licence>
- MEININGER-JUMPSUITS. 2020. Home. In: Meininger-Jumpsuits [online]. [cit. 2020-07-02]. Dostupné z: <https://www.meininger-jumpsuits.de/>
- NORDEATRADE. 2020. ThePolitical Framework of Austria. In: Nordeatrade [online]. [cit. 2020-07-02]. Dostupné z: <https://www.nordeatrade.com/en/explore-new-market/austria/political-context>
- OECD.WORLD. 2020. Austria. In: OEC.WORLD [online]. [cit. 2020-07-02]. Dostupné z: <https://oec.world/en/profile/country/aut>
- OECD. 2020. AustriaEconomicSnapshot. In: OECD [online]. [cit. 2020-07-02]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/economy/austria-economic-snapshot/>
- OESV. 2020. Ski Jumping. In: OESV [online]. [cit. 2020-07-22]. Dostupné z: <https://www.oesv.at/skispringen/athleten/>
- OESV. 2020. Ski Jumping. In: OESV [online]. [cit. 2020-07-22]. Dostupné z: <https://www.oesv.at/skispringen/athleten/details/8019/>
- OORTWIJN, Maud, 2011. Foreign entry commitment as a human choice. Amsterdam. ISBN 978-1-4709-1692-3.
- PRÁCE V RAKOUSKU. 2020. Práce v Rakousku In: Práce v Rakousku [online]. [cit. 2020-07-02]. Dostupné z: <https://www.pracevrakousku.eu/prace-v-rakousku/>
- PŘÍKRYLOVÁ, 2019. Moderní marketingová komunikace. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-271-2649-1.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- SKIJUMPING-SNOWY. 2020. Ski Jumping. In: Skijumping-snowy [online]. [cit. 2020-07-22]. Dostupné z: <https://www.skijumping-snowy.cz/>
- SVATOŠ, Miroslav, 2009. Zahraniční obchod: teorie a praxe. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-2708-0.
- ŠTRACH, Pavel, 2009. Mezinárodní management. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-2987--9.

THE WORLD FACTBOOK. 2020. Austria. In: TheWorldFactbook [online]. [cit. 2020-07-02]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/au.html>

TRADINGECONOMICS. 2020. Austria GDP. In: Tradingeconomics [online]. [cit. 2020-07-02]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/austria/gdp>

VESECKÝ, Zdeněk. 5 kroků pro úspěšný vstup na zahraniční trh. Podnikatel.cz [online]. [cit. 2020-07-03]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/5-kroku-pro-uspesny-vstup-na-zahranicni-trh/>

WEINSTEIN, 2004. Handbook of Market segmentation: strategic targeting for business and technology firms. Binghamton: The Haworth Press. ISBN 978-078-90-2156-4.