

Specifika obchodu se Spolkovou republikou Německo

Bakalářská práce

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Ekonomika a management mezinárodního obchodu

Autor práce:

Nikola Vachová

Vedoucí práce:

Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu





Zadání bakalářské práce

Specifika obchodu se Spolkovou republikou Německo

Jméno a příjmení: **Nikola Vachová**
Osobní číslo: E17000118
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a management mezinárodního obchodu
Zadávací katedra: Katedra marketingu a obchodu
Akademický rok: **2019/2020**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů práce
2. Mezinárodní obchod a obchodní specifika zemí
3. Charakteristika Spolkové republiky Německo
4. Analýza specifík obchodu se Spolkovou republikou Německo
5. Zhodnocení výsledků analýzy a doporučení pro české podniky obchodující s Německem

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

30 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- DANIELS, John D., Lee H. RADEBAUGH a Daniel P. SULLIVAN. 2015. *International Business: Environments and Operations*. 15th ed. England: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-01679-5.
- KRUGMAN, Paul R., Maurice OBSTFELD a Marc J. MELITZ. 2015. *Internacional Economics: Theory and Policy*. 10th ed. England: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-01955-0.
- MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ, Alexej SATO et al. 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4874-0.
- MULAČOVÁ, Věra, Petr MULAČ et al. 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4780-4.
- NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. 2015. *Interkulturní komunikace: Češi a Němci*. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-298-7.
- PROQUEST. 2019. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

Konzultant: Ing. Lenka Loňková

Vedoucí práce:

Ing. Jaroslav Demel, 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.

30. července 2020

Nikola Vachová

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou specifík obchodu se Spolkovou republikou Německo. Německo je pro Českou republiku v rámci mezinárodního obchodu významný trh. Přestože se jedná o evropské země, které jsou zároveň sousedními státy, existují v rámci obchodních jednání kulturní i obchodní odlišnosti. V teoretické části této práce je vysvětlen pojem mezinárodní obchod a vstupy na trh. Následně se práce zaměřuje na Německo, které analyzuje po stránce geografické, demografické, ekonomické a popisuje kulturní a obchodní specifika. V analytické části je představena nadnárodní společnost Magna a její obchodní postupy. Dále se práce zaměřuje na proces projektového nákupu a na nákup konkrétního dílu, kde zkoumá obchodní specifika se SRN. V závěrečné části této bakalářské práce je sestaveno doporučení pro české obchodníky, kteří mají zájem zahájit své obchodní aktivity v rámci česko-německého trhu.

Klíčová slova

mezinárodní obchod, vstup na trh, specifika obchodu, Spolková republika Německo, čeští obchodníci

Annotation

Specifics of trade with the Federal Republic of Germany

This bachelor thesis deals with the specifics of trade with the Federal Republic of Germany. Germany is an important market for the Czech Republic in international trade. Although these are European countries that are also neighbouring countries, there are cultural and trade differences in trade negotiations. The theoretical part of this thesis explains the concept of international trade and market inputs. Furthermore, the thesis focuses on Germany, which analyses in terms of geographical, demographic, economic and describes the cultural and trade specifics. The analytical part presents the multinational company Magna and its business procedures. Furthermore, the thesis focuses on the process of project purchasing and the purchase of a specific part, where it examines the business specifics of Germany. In the final part of this bachelor's thesis, a recommendation is compiled for Czech traders who are interested in starting their business activities in the Czech-German market.

Keywords

international trade, market-entry, specifics of the trade, Federal Republic of Germany, Czech traders

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala panu Ing. Jaroslavu Demelovi, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce, za jeho ochotu, vstřícnost, cenné rady a připomínky a za podporu. Dále bych chtěla poděkovat panu Martinu Soldátovi za jeho vstřícnost a ochotu sdílet se mnou odborné informace, a tím obohatit tuto práci o pohled z hlediska praxe. Mé poděkování také patří panu Bc. Janu Zuskovi, za jeho ochotu poskytnout mi odborné informace v rámci kvalifikovaného rozhovoru.

Obsah

Seznam obrázků.....	12
Seznam tabulek.....	13
Seznam zkratk.....	14
Úvod.....	15
1 Formy vstupu na trh	17
1.1 Obchod.....	17
1.2 Volba formy vstupu na mezinárodní trhy	20
1.2.1 Vývoz a dovoz zboží a služeb	21
1.2.2 Formy vstupu nenáročné na kapitálové investice.....	23
1.2.3 Kapitálové vstupy podniku na zahraniční trhy	24
1.2.4 Uskutečňování obchodních operací.....	26
1.2.5 Informační zdroje pro české obchodníky obchodující s německým trhem...	27
2 Charakteristika Spolkové republiky Německo.....	31
2.1 Základní údaje o Německu	31
2.2 Kulturní specifika Spolkové republiky Německo.....	36
2.3 Obchodní specifika Německa	38
3 Společnost Magna a obchodní specifika se SRN.....	43
3.1 Představení nadnárodní společnosti Magna.....	43
3.2 Struktura obchodního procesu společnosti Magna Exteriors	46
3.3 Postup při nákupu dílů a materiálu ve společnosti Magna Exteriors.....	48
3.4 Rozbor nákupu konkrétního dílu z Německa	51
4 Specifika obchodu se SRN z pohledu odborníka z praxe	55
4.1 Identifikace odborných respondentů.....	56
4.2 Strukturovaný rozhovor - Vstup na trh	57
4.3 Strukturovaný rozhovor - Kulturní a obchodní specifika Německa.....	59
4.4 Zhodnocení výsledků strukturovaného rozhovoru	62
4.5 Doporučení pro české obchodníky v rámci obchodování se SRN.....	63
Závěr	66
Seznam literatury	67

Seznam obrázků

Obrázek 1: Význam gesta v jednotlivých státech	40
Obrázek 2: Lišta ozdobná.....	52
Obrázek 3: Ukázka dokumentu pro cenové porovnání	54

Seznam tabulek

Tabulka 1: Makroekonomické ukazatele SRN	35
--	----

Seznam zkratek

B2B	Business to business
ČR	Česká republika
DAP	Delivery at place
EU	Evropská unie
eFRX	Electronical request for (x)
FCA	Free carrier
FDI (<i>PZI</i>)	Foreign direct investment (<i>Přímé zahraniční investice</i>)
GTAI	German Trade & Invest
G-8	Group of eight
HDP	Hrubý domácí produkt
INCOTERMS	International Commercial Terms
ICC	International Chamber of Commerce
JIT	Just in time
JIS	Just in sequence
KS	Kupní smlouva
MO	Mezinárodní obchod
MSP	Malé a střední podniky
NOZ	Nový občanský zákoník
NATO	North Atlantic Treaty Organization
OECD	Organisation for European Economic Cooperation
RFQ	Request for Quotation
SRN	Spolková republika Německo
TED	Tender Electronic Daily
WTO	World Trade Organisation

Úvod

Obchodování a vyjednávání je lidem vlastní již od pravěku. Odehrává se v každodenním životě všech obyvatel. Jedná se o atribut, který se neustále vyvíjí a vychází z lidských potřeb. Obchod je zvláštní ekonomická činnost, při které dochází ke směně statků a služeb za peníze. V počátcích obchodu však tento proces probíhal hlavně pomocí směny zboží za zboží. V současné době vzniká potřeba exportu i importu přes hranice státu. Zahraniční obchod s sebou přináší mnohé výhody, ale také určitá rizika, kulturní odlišnosti a obchodní specifika.

Spolková republika Německo (SRN) je evropský stát, který patří k nejvyspělejším státům světa. Má velmi silnou stabilní ekonomiku a jedná se o významnou zemi v rámci evropského trhu. Pro Českou republiku (ČR) je SRN důležitým obchodním partnerem, jak z hlediska exportu, tak i z pohledu importu. Největší dynamiku v česko-německém trhu lze pozorovat v oblasti automobilového průmyslu.

Cílem této bakalářské práce je sestavit doporučení pro české obchodníky, kteří mají zájem realizovat svou obchodní činnost v Německu. Doporučení je autorkou sestaveno na základě komparace informací z teoretické části a informací získaných od odborníků z praxe. Následně obsahuje doporučení i pohled z hlediska praxe. K dosažení cíle této práce je využita i metoda deskripce a metoda kvalitativního výzkumu.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a analytickou část. Teoretická část se zabývá vymezením základních pojmů, o které se tato práce opírá. Jedná se o pojem obchod, jeho rozlišení na vnitřní, zahraniční a mezinárodní. Na to dále navazuje popis forem vstupu na zahraniční trhy, které jsou obecně uplatňovány v případě, že chce český obchodník na vybraný trh proniknout, navázat obchodní kontakty a rozvinout svou obchodní činnost.

Mezi státy existují odlišná kulturní a obchodní specifika, která mohou ovlivnit vztahy mezi potenciálními obchodními partnery. To je hlavní důvod, proč by měla být vždy provedena podrobná analýza dané země. Z tohoto důvodu jsou v této práci představeny volně dostupné informační portály a zdroje, které mohou čeští obchodníci využít jako zdroj informací pro analýzu trhu a potenciálních obchodních partnerů a distributorů.

Následně se bakalářská práce přesouvá k analýze Spolkové republiky Německo. Analyzuje stát po stránce geografické, demografické a ekonomické. Po uvedení základních informací, které Německo charakterizují, následuje popis kulturních a obchodních specifik, která jsou základní problematikou této práce.

Zde se práce přesouvá k analytické části. Součástí této části je představení nadnárodní společnosti Magna, která působí na poli automobilového průmyslu. Tato společnost se zabývá obchodními činnostmi s Německem na denní bázi. Navíc má v Německu i své výrobní závody. Je zde nastíněn obchodní proces společnosti a popsán postup při nákupu dílů a materiálu z Německa.

Poté se práce přesouvá k poslední části a ta se týká analýzy obchodních vztahů z pohledu odborníka z praxe. Po úvaze byl pro ověření poznatků získaných pomocí teoretické rešerše zvolen kvalitativní výzkum. Jako nástroj byl zvolen kvalifikovaný rozhovor, při kterém jsou kladeny předem zvolené otázky. Odpovědi od zkušeného odborníka mají potvrdit, popř. vyvrátit informace, které jsou uvedeny v teoretické části. Jedná se o odborníka, který má s německými obchodními partnery osobní zkušenosti.

1 Formy vstupu na trh

První kapitola této bakalářské práce se zabývá podstatou stěžejních pojmů. Jedná se o pojem obchod, který je společností vlastní již od doby pravěku. Je zde popsán jeho počátek, rozdělení a také je zde nastíněn jeho historický vývoj.

Ve druhé části kapitoly jsou popsány faktory, které ovlivňují výběr formy vstupu na trh. Kromě zvolené formy vstupu na trh, ovlivňují případný obchod také specifika dané země. Jedná o specifika obchodní, kulturní, politická atd. Pro české obchodníky je velmi důležité tyto informace znát, proto jsou v této kapitole uvedeny relevantní zdroje a portály, které mohou při svém rozhodování čeští obchodníci využít.

1.1 Obchod

Pojem obchod se dá obecně definovat jako finanční a reálné hospodářské transakce, které se vztahují ke směně zboží (prodej a koupě) a služeb. Jedná se o zvláštní ekonomickou činnost, při které dochází k této směně prostřednictvím peněz. Obchod je nedílnou součástí tržních ekonomik (Štěrbová, 2013).

Obchod vychází z lidských potřeb a je atributem, který se neustále vyvíjí. Obchodování má velmi dlouhou historii. Již v období pravěku se začaly realizovat první primitivní obchody, které spočívaly ve směně zboží za zboží. Směnovaly se potraviny, později různé hliněné výrobky, šperky, vzácné kovy, léky atd. Jednalo se o jakýsi barter. Barter označuje směnu zboží za zboží. Svatoš a kolektiv (2009) uvádí také rozdíl mezi pojmy kompenzace a barter. V případě kompenzace jde pouze o směnu jednoho zboží za druhé, a naopak barter označuje směnu několika výrobků mezi výrobcem a konečným uživatelem (Svatoš a kolektiv, 2009).

Obchod se dá rozdělit na několik skupin a to na obchod vnitřní, zahraniční, mezinárodní, dále na světový obchod a ten může přejít až do mezinárodních ekonomických vztahů (Mulačová, Mulač a kolektiv, 2013).

Vnitřní obchod spočívá ve směně statků a vztahů, které tento proces doprovázejí, uvnitř jednoho státu (ekonomického celku). Do této kategorie spadají obchody se spotřebním zbožím a se zbožím pro další podnikání. Jedná o velice významnou část národního hospodářství (Mulačová, Mulač a kolektiv, 2013).

Zahraniční obchod zahrnuje proces směny statků jednoho státu, popř. ekonomického celku se zahraničím. Je tvořen vývozem (exportem) a dovozem (importem). Podnikání na zahraničních trzích je mnohem náročnější, ale přináší mnoho příležitostí pro růst a rozvoj daného podniku. V některých případech navíc může být domácí trh výrobkem přesycen, tudíž je tato forma podnikání nezbytná (Mulačová, Mulač a kolektiv, 2013).

Zahraniční obchod je historicky nejvýznamnější součástí vnějších ekonomických vztahů. Již při barterových obchodech vznikala potřeba směňovat zboží i mezi státy, protože žádný ekonomický celek není schopen své potřeby pokrýt pouze svými statky (Svatoš a kolektiv, 2009).

Mezinárodní obchod (dále jen MO) obsahuje komplexní soubor obchodních aktivit, které se realizují ve vnějším trhu státu, ale také se zde jedná i o více různých zahraničních států nebo jejich seskupení. Dá se zde hovořit o kontinentálních až globálních trzích (Mulačová, Mulač a kolektiv, 2013).

Světový obchod znamená souhrn všech směn statků a vztahů, které tento proces doprovázejí. Jedná se o všechny státy, popř. ekonomické celky, které jsou součástí světové ekonomiky (Kubišta, 2009).

Postupem času začínaly být barterové obchody nedostačující, jelikož obchodníci přestávali nakupovat zboží, které nepotřebovali, a tak přešli na tzv. „všeobecný ekvivalent“. Ten zastupoval velmi poptávané a drahé zboží. Byly to drahé kovy, jako např. stříbro, zlato, vzácné kovy, sloní kost a další. Později se začalo obchodovat s kovovými penězi ze zlata a stříbra. První mince byly velmi těžké a nepraktické, proto později vznikly také bankovky a šeky (Svatoš a kolektiv, 2009).

Na začátku novověku se rozmohl rozvoj zámořských plaveb a objevů, což byl další podnět pro rozvoj mezinárodního obchodu. Při zámořských plavbách lidé objevovali nové trhy a bohatství. Dalším významným stimulem byla průmyslová revoluce. V této době vzniklo mnoho světově významných vynálezů, také probíhala modernizace lodí, přístavů a začaly vznikat první železnice. Po skončení druhé světové války nastala tzv. vědecko-technická revoluce, která přispěla kosmickými objevy, rozvojem telekomunikace atd. To byl další významný podnět pro rozvoj mezinárodní dělby práce. Kromě spolupráce však vznikalo i soupeření mezi jednotlivými státy. V současné době vznikla globalizace společenských a hospodářských procesů, kdy je mezinárodní obchod a dělba práce plně rozvinuta a podporují ji integrační procesy (Svatoš a kolektiv, 2009).

Předpokladem pro mezinárodní obchod jsou komparativní výhody. Komparativní výhodu, jak uvádí Neumann, Žamberský a Jiránková (2010, s. 21) lze definovat jako: *„relativně největší absolutní výhodu, pokud má země absolutní výhodu při výrobě obou komodit, nebo naopak jako relativně nejmenší absolutní nevýhodu v případě, že má země absolutní nevýhodu při výrobě obou komodit.“* Komparativní výhodu pro oblast mezinárodního obchodu popsal David Ricardo. Dokázal, že mezinárodní obchod je výhodný i pro země, které žádnou absolutní výhodu nemají (Neumann, Žamberský a Jiránková, 2010).

Důvodem rozvoje mezinárodního obchodu je tudíž specializace jednotlivých zemí na výrobky, u kterých mají komparativní výhodu. Mezinárodní produkci a obchod pak určuje trh, kde vládne nabídka a poptávka (Krugman, Obstfeld and Melitz, 2015).

Import a export jsou nejvyužívanější způsoby mezinárodního obchodu. Obchodovatelné zboží je při exportu vyváženo ze země a při importu je naopak dováženo. Podniky využívají import zejména u materiálů, polotovarů, ale také u licencí apod. Import využívají zejména z důvodu finanční výhodnosti, nebo nedostupnosti materiálů v dané zemi. Pro většinu zemí je vývoz a dovoz zboží hlavním zdrojem mezinárodních příjmů a výdajů. Obdobným způsobem se provádí i vývoz a dovoz služeb. Ty představují nejrychleji rostoucí sektor v mezinárodním obchodě a mají různé formy. Jedná se o cestovní ruch a přepravu. Druhou kategorií je výkon služeb, kde je zahrnuto bankovníctví, pojišťovnictví, průmyslové služby a další. Třetí kategorie se nazývá využití aktiv a je zde myšleno obchodování s patenty, licencemi a dalšími aktivy (Daniels, Radebaugh, Sullivan, 2015).

Mezinárodní obchod v posledních desetiletích rychle rostl kvůli technologické expanzi, liberalizovaným vládním politikám v oblasti přeshraničního pohybu (zboží, služby a zdroje k jejich výrobě), rozvoji služeb k usnadnění mezinárodních transakcí, přání spotřebitelů nakupovat zahraniční produkty a služby. Dalším důvodem je zvýšení globální konkurence, měnící se politická situace a spolupráce při řešení nadnárodních problémů. Na základě těchto faktorů firmy stále více využívají cizí země jako zdroj výroby, nákupu i prodeje (Daniels, Radebaugh, Sullivan, 2015).

Nebylo tomu tak vždy, jelikož obchod nerostl v přímé linii. Jako příklad je možné uvést období první světové války, kdy byl svět v roce 1914 vysoce integrován, ale obchod byl značně omezen hospodářskou depresí a protekcionalismem. Pro země zasažené válkou, trvalo zotavení celá desetiletí (Krugman, Obstfeld and Melitz, 2015).

1.2 Volba formy vstupu na mezinárodní trhy

Základním předpokladem pro úspěšné navázání obchodních vztahů na zahraničním trhu je důkladná analýza vybrané země. Jedná se o důležitý krok před zahájením importní, popř. exportní operace firem. Zahraniční trhy mohou být ekonomicky výnosné a výhodné, ale obchodníci musí čelit mnoha rizikům různé povahy. V případě neúspěchu a nenavázání obchodních kontaktů v zahraničí, by hlavně pro malé a střední podniky (MSP) mohlo znamenat finanční ztrátu. Podle literatury přestávají v rámci zahraničního obchodu existovat tradiční bariéry, ale přibývají nové, a to hlavně administrativního charakteru. Analýzu zahraničního trhu charakterizuje Svatoš a kolektiv (2009, s. 148) jako: „...*proces, jehož cílem je na základě dostupných informací jasně a v rámci možností přesně popsat povahu zahraničního trhu.*“ Jedná se o výchozí etapu zahraničněobchodních aktivit. Obchodníci mají za úkol zvážit všechna možná rizika a rozhodnout se, zda na vybraný trh vstoupit a začít s obchodními aktivitami (Svatoš a kolektiv, 2009).

V rámci analýzy dané země je nutné se zaměřit na obchodněpolitické podmínky, mezi které se řadí kurzová politika, celní a devizový režim, netarifní nástroje obchodní politiky atd. Druhým faktorem je politické a právní prostředí, politický systém a stabilita dané země. Analýza ekonomického prostředí se zabývá převážně makroekonomickými ukazateli, jako je např. růst HDP, míra inflace, míra nezaměstnanosti apod. Dále existují mezi zeměmi také

jazykové bariéry, sociální a kulturní zvláštnosti, odlišnosti v měně, příliš velká geografická vzdálenost, rozdílné marketingové strategie a další. Kromě těchto faktorů je podstatné se zabývat charakteristikou vybraného obchodního partnera (postavení na trhu, velikost firmy, reference...) a nabídkovými signály. Zde se obchodníci již posunou ze základní analýzy do technické (Machková, Černošlávková, Sato a kolektiv, 2014).

Existují tři hlavní kategorie vstupu na zahraniční trhy. Jedná se o vývoz a dovoz zboží a služeb, dále jsou to formy vstupu nenáročné na kapitálové investice a třetí způsob jsou kapitálové vstupy podniku. Jejich volba záleží nejen na faktorech, které jsou zmíněny výše, ale také na zkušenostech a preferencích obchodníků a na finančních možnostech (Machková, Černošlávková, Sato a kolektiv, 2014).

1.2.1 Vývoz a dovoz zboží a služeb

Jedná se o nejjednodušší formu vstupu na zahraniční trh, kdy se vlastně jedná o tradiční vývozní a dovozní operace. Obchodníci vyváží zboží či službu na základě smluvních vztahů a mohou využít řadu obchodních metod (Machková, Černošlávková, Sato a kolektiv, 2014).

Prostřednické vztahy jsou jednou z možností, kterou mohou obchodníci využít u této formy vstupu na trh. V rámci mezinárodního obchodu je možné potkat celou řadu prostředníků, označovaných podle definice, kterou uvádí Machková (2014, s. 15), jako: „...*subjektů, které obchodují vlastním jménem, na vlastní účet a riziko*“. Jejich odměnou za to, že prodají zboží dalším odběratelům nebo konečným spotřebitelům, je tzv. cenová marže. Jedná se o rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou (Machková, Černošlávková, Sato a kolektiv, 2014).

Další možností jsou smlouvy o výhradní distribuci, kdy zajištění výhradní distribuce bývá často složité. Obecně se jedná o smlouvu s prostředníkem, který se zavazuje, že nebude v určité oblasti prodávat zboží nikomu jinému, než odběrateli, který je označen jako tzv. výhradní distributor (Machková, Černošlávková, Sato a kolektiv, 2014).

Obchodní zastoupení se uzavírá na základě několika typů smluv. Zástupci hledají nové příležitosti pro uzavírání obchodů a to jejich jménem a na jejich účet. Za jejich služby dostávají jako odměnu provizi. Při tomto smluvním vztahu vzniká, např. smlouva

o zprostředkování, kde se zprostředkovatel zavazuje zprostředkovat určité uzavření smlouvy se třetí osobou. Zájemce se zavazuje, že zaplatí zprostředkovateli provizi. Druhou nejčastěji uzavíratelnou smlouvou je tzv. smlouva o obchodním zastoupení, kde se obchodní zástupce (nezávislý podnikatel) zavazuje, že bude dlouhodobě vyvíjet činnost, která směřuje k uzavření určitého druhu obchodů. Obchodní zástupce jedná cizím jménem a na cizí účet (Machková, Černošlávková, Sato a kolektiv, 2014).

Dalším typem je komisionářská smlouva, kterou upravuje Nový občanský zákoník (NOZ). Představitelem této smlouvy je tzv. komisionář. Ten se zavazuje, že obstará pro komitenta určitou záležitost. Jedná na účet komitenta a na jeho odpovědnost, ten se naopak zavazuje zaplatit komisionáři odměnu (Machková, Černošlávková, Sato a kolektiv, 2014).

Exportní aliance neboli sdružení vývozců, je výhodná forma vstupu hlavně pro MSP. Exportní aliance znamená sdružení firem, které jsou příbuzného oboru a jejichž produkty či služby se vzájemně doplňují. Jejich společným cílem je prosadit se a působit na daných zahraničních trzích. Mezi hlavní výhodu této aliance patří, např. úspora nákladů, které jsou spojeny se vstupem na zahraniční trh, lepší vyjednávací pozice, možnost větších zakázek atd. (Machková, Černošlávková, Sato a kolektiv, 2014).

Nejnáročnějším způsobem v této formě vstupu na trh je přímý vývoz a dovoz. Je uplatňován zejména při vývozu a dovozu průmyslových výrobků, investičních celků a také výrobních zařízení. Dodávky jsou velmi komplikované a pojí se s nimi i řada odborných služeb. Pokud obchodníci chtějí použít způsob přímého vývozu či dovozu, musejí mít dokonalou znalost technické i obchodní problematiky (Machková, Černošlávková, Sato a kolektiv, 2014).

1.2.2 Formy vstupu nenáročné na kapitálové investice

Jedná se o druhou skupinu způsobu vstupu na zahraniční trh v případě, že obchodníci nechtějí zvolit klasické vývozní a dovozní operace. Nehodlají investovat v zahraničí, ale přesto chtějí své obchodní aktivity uplatnit na zahraničním trhu. Mohou zvolit formu poskytnutí či nákupu licence, franšizing či smlouvu o řízení. Další možností, která do této kategorie spadá, je forma zušlechťovacích operací a výrobní kooperace. V oblasti vědy a výzkumu je vhodné pracovat na výzkumu na zakázku, a také se dá uplatnit společný výzkum a vývoj (Machková, Černošlávková, Sato a kolektiv, 2014).

Podnik může na zahraniční trh vstoupit tím, že poskytne v dané zemi svou licenci nebo si licenci od zahraničního partnera zakoupí. Licencí je označováno povolení k činnosti, která jinak není dovolena. Podnik prodává, popř. nakupuje práva k využití svého vynálezu, ochranné označení nebo uživatelný či průmyslový vzor. Licenční smlouvu opět upravuje NOZ (Machková, Černošlávková, Sato a kolektiv, 2014).

Franšizing má obdobné základy jako licence. Zjednodušeně se dá říct, že franšizing je smluvní vztah mezi partnery. Franšizor poskytuje svou značku a právo užívat předmět podnikání své společnosti. Poskytuje vlastně know-how včetně systému řízení. Franšizant (nabyvatel) se zavazuje zaplatit odměnu a dodržovat obchodní politiku, kterou určuje poskytovatel. Podstatou je podnikat pod známou značkou a předat úspěšný koncept. Poskytovatel umožňuje i technickou pomoc a zaškolení personálu, za což se platí tzv. franchise fee, což je jednorázový poplatek. Velmi známým příkladem této formy je firma McDonald's Corporation (Machková, Černošlávková, Sato a kolektiv, 2014).

Dalším způsobem, který mohou obchodníci využít, je smlouva o řízení. Je to zvláštní smluvní typ a používá se především ve vyspělých zemích. Tato smlouva spočívá v poskytnutí špičkových řídicích znalostí od úspěšných manažerů, obvykle na určitou dobu. Jedná se např. o řízení výrobního závodu, služby v hotelnictví atd. Je zde podobnost s franšizingem, protože i zde se jedná o přenos osvědčené koncepce do zahraničí (Machková, Černošlávková, Sato a kolektiv, 2014).

Další možností, kterou podnikatelé využívají při finančně nenáročném vstupu na zahraniční trh, jsou zušlechťovací operace a mezinárodní výrobní kooperace. Podstatou těchto operací je, že suroviny, materiál či polotovary se přepracují v hotové výrobky. Jedná se zde o smlouvu o dílo, kdy se zhotovitel zavazuje, že na své náklady a nebezpečí dílo zhotoví a objednatel si dílo převezme a zaplatí za něj sjednanou cenu. Tyto operace mohou být rozděleny na pasivní a aktivní zušlechťovací styk. Co se týče mezinárodní výrobní kooperace, tak ta má základ na rozdělení výrobního programu mezi výrobce, kteří jsou z různých zemí. Tato spolupráce může probíhat na více úrovních a jedná se o tzv. nepojmenovanou smlouvu, jejíž obsah i forma závisí pouze na dohodě (Machková, Černohlávková, Sato a kolektiv, 2014).

1.2.3 Kapitálové vstupy podniku na zahraniční trhy

Kapitálové vstupy jsou třetí možnou formou vstupu na zahraniční trh. Využívají je zejména velké a finančně silné firmy, které v zahraničních zemích investují. Mezi kapitálové vstupy patří zejména portfoliové investice a přímé zahraniční investice (PZI), v anglickém jazyce mají zkratku FDI (Foreign Direct Investment). Jedná se o kapitálové vklady, vnitřní půjčky atd. Tyto investice velmi často probíhají formou akvizice nebo fúze (Machková, Černohlávková, Sato a kolektiv, 2014).

Akvizice znamená převzetí fungujícího podniku nebo jeho části. Existují dva způsoby převzetí, a to buď tzv. přátelské převzetí, jehož cílem je posílení pozice firmy nebo tzv. převzetí nepřátelské. Cílem může být likvidace konkurence (Machková, 2015).

Fúze může mít formu sloučení nebo splynutí. Sloučení znamená spojení obchodních společností, při kterém aktiva i pasiva zanikající společnosti přecházejí na společnost, která je slučována. Splynutí je chápáno jako spojení obchodních společností, při kterém společnosti zaniknou, a vznikne nový právní subjekt (Machková, 2015).

Podnikatelé také mohou využít investice pomocí zahraničních poboček anebo zahraniční přidružené společnosti. Zahraniční pobočka je část mateřské společnosti. Nese její název, je součástí celkové rozvahy firmy, ale má omezené pravomoci (Machková, 2015).

Zahraniční přidružená společnost je součástí majetku mateřské společnosti, ale je to samostatná právnická osoba a její jméno se liší od mateřské společnosti. Existují dva typy a to dceřiné společnosti, kdy vlastnický podíl mateřské firmy je 50 % a více a filiálky, kdy vlastnický podíl mateřské firmy je mezi 10 % a 50 % (Machková, 2015).

Další možností jsou tzv. investice na zelené, popř. hnědé louce. Tento vstup spočívá v založení a postavení nového podniku v hostitelské zemi. Tato forma má výhodu i pro danou zahraniční zemi, jelikož je do země přinášeno více kapitálu i nových moderních technologií (Machková, 2015).

Jednou z možností je i společné podnikání, v anglickém jazyce, označované jako joint venture. Toto podnikání spočívá ve spojení prostředků dvou nebo více subjektů do společného vlastnictví. Cílem je realizace společného podnikatelského záměru a podílení se na zisku. V MO existují dvě formy společného podnikání. První z nich jsou tzv. smluvní společné podniky. Zde se může jednat o kooperaci při společném výzkumu a vývoji, výrobní spolupráce, zabezpečení služeb atd. Druhou formou jsou společné podniky založené na kapitálových investicích. Jsou to podniky, jejichž podstatou jsou společné vklady kapitálu (Machková, 2015).

Strategické aliance jsou pružnou formou partnerství dvou a více společností, které mají nějaký společný zájem. Cílem těchto aliancí může být překonání obchodně politických překážek v cílové zemi, financování výzkumu a vývoje, společná distribuce a další (Machková, 2015).

Je zde také potřeba zmínit, že v dnešní době mají velké zastoupení nadnárodní firmy. Z pohledu mezinárodního obchodu vytvářejí prostor, kde se jednotlivé obchodní operace MO kompletně nebo částečně odehrávají mezi mezinárodními pobočkami nadnárodní firmy (Machková, 2015).

Vstup na zahraniční trh se obchodníků týká také v případě importu neboli dovozu. Kromě vývozu výrobků do zahraničí, vzniká potřeba určité komodity nakupovat a dovážet. Nákup je pro obchodníky často výhodnější a levnější variantou. Vzniká tak potřeba hledání zahraničního importního dodavatele a dalších obchodních partnerů. Vstup na zahraniční trh probíhá v tomto případě zrcadlově.

1.2.4 Uskutečňování obchodních operací

Do obchodního procesu vstupují také obchodní operace, které souvisí i s volbou vstupu na zahraniční trh. Ty mají individuální zvláštnosti, které se projevují mezi prodávajícím a kupujícím, v náročnosti obchodu, v obchodních strategiích atd. Příkladem je volba obchodních partnerů, vhodná komunikace s dodavateli, výběr vhodné distribuční cesty a smluvní zajištění, rozsah obchodně-technických služeb a další. Každá obchodní operace má specifický průběh a je potřeba zahrnout také operace, které se týkají přepravy, pojištění, skladování, kontroly atd. (Machková, Černošlávková, Sato a kolektiv, 2014).

Obchodníci mezi sebou uzavírají kupní smlouvy (KS), které vyjadřují vůli jedné smluvní strany (prodávajícího) určitou věc prodat a vůli druhé smluvní strany (kupujícího) danou věc koupit. Vznik těchto smluv upravují i zákony, v České republice je to Nový občanský zákoník. Také mezinárodní kupní smlouvy jsou upravovány příslušnou legislativou. Kupní smlouva může mít podobu jak písemnou, tak ústní. Vzniká podpisem nebo dohodou a doporučuje se využívat kupní smlouvy v písemné formě. Předmětem kupní smlouvy je určeno zboží, popř. služba. Kromě samotného produktu či služby je v KS podrobně uvedeno balení, značka, vzorky, katalogy a různé přílohy. Musí zde také být uveden objem zboží. Každá zásilka by měla být identifikovaná (např. uhlí, ruda) anebo musí být opatřena, tzv. signem. Jedná se o zboží balené v bednách či kartonech (Svatoš a kolektiv, 2009).

Jako příklad obchodních operací, které se řadí mezi podstatné náležitosti kupní smlouvy, je možné uvést cenu a platební podmínky. Pokud není cena jednoznačně vyjádřena, musí být alespoň určeno, jakým způsobem se bude stanovovat. Vždy musí být určena použitá měna a cena se vztahuje buď na celý produkt či službu, anebo pouze k jednotce zboží. Kromě standardní ceny mohou prodávající cenu také upravovat o skonta, množstevní slevy, bonifikace atd. Je zde souvislost s plněním povinností prodávajícího a případné odškodnění v případě nedodržení daných podmínek. S cenou také souvisí platební podmínky, které musí být sjednány. Jedná se o platební lhůty (např. konkrétní datum) a také o platební nástroje, kam se řadí hladké platby, dokumentární platby pomocí dokumentárního inkasa a akreditivu, a nakonec i bankovní záruky (Svatoš a kolektiv, 2009).

Dalším příkladem mohou být dodací podmínky. Tyto podmínky určují místo a okamžik předání zboží kupujícímu, dále určují místo a okamžik přechodu rizik a další povinnosti při zajišťování dopravy, nakládky a vykládky zboží, pojištění atd. Dodací podmínky ovlivňují volbu dodací lhůty v kupní smlouvě, a také výši ceny v zahraničním obchodě (Machková, Černošlávková, Sato a kolektiv, 2014).

Existují různá pravidla pro použití dodací podmínky, ale nejčastěji jsou využívána všeobecná pravidla, která se nazývají INCOTERMS. Zkratka pochází z anglického názvu International Commercial Terms. Soubor těchto pravidel vydává Mezinárodní obchodní komora, která má anglickou zkratku ICC (International Chamber of Commerce). První soubor pravidel byl vydaný v roce 1939 a je vždy aktualizovaný zhruba po 10 letech. Nejaktuálnější pravidla jsou INCOTERMS 2020 a nabyla platnosti 1. ledna 2020. Zastaralé soubory nezanikají, jsou pouze aktualizovány a pozměněny. Pravidla nejsou právní normou, jsou závazná pouze v případě, že jsou ujednána v KS a strany se na ně výslovně odvolávají (Machková, 2015).

Výše zmíněné obchodní operace vstupují do obchodního procesu také v případě importu. Jedná se o zrcadlovou pozici pro prodávajícího i kupujícího. V případě dovozu vyjednávají obchodníci nejvýhodnější podmínky obchodu se svým zahraničním importním dodavatelem.

1.2.5 Informační zdroje pro české obchodníky obchodující s německým trhem

Na základě existence uvedených specifik a odlišností mezi trhy daných zemí, je velmi důležité si potenciální zahraniční trh i obchodního partnera prověřit, a zjistit si co nejvíce informací. Pro obchodní jednání v MO je naprosto nezbytná předchozí příprava, protože neznalost může případný obchod negativně ovlivnit. České podniky mohou využívat celou řadu spolehlivých a volně dostupných zdrojů. Mohou vycházet ze zdrojů českých institucí, tak i z mezinárodních. V této kapitole jsou jako příklad, popsány české i zahraniční portály, které mohou obchodníci využít.

Mezi české instituce poskytující kvalitní informace, patří např. česká agentura na podporu obchodu CzechTrade, která působí při ministerstvu průmyslu a obchodu. Kromě informací, tato agentura poskytuje českým obchodníkům také služby, např. při vyhledávání kontaktů, ověření bonity zahraničních firem, prezentaci nabídky zákazníkům v zahraničí, dále také nabízí zpracování průzkumu trhu, identifikaci překážek při vstupu na trh a mnoho dalších užitečných služeb. Tato agentura má svého zástupce v Německu, a to zahraniční kancelář v Düsseldorfu (CzechTrade, 2016).

Dalším zdrojem je webová stránka, která se nazývá Businessinfo. Jedná se o oficiální portál pro podnikání a export, který spolupracuje se zmíněnou agenturou CzechTrade a ministerstvem zahraničních věcí (MZV). Podniky zde mohou získat informace o charakteristice dané země, dále z oblasti financí, daní, zahraničního obchodu a další (Businessinfo, 2020).

Kromě dvou zmíněných platforem mohou čeští obchodníci získat informace a podporu díky orgánům státní správy, jako je Ministerstvo zahraničních věcí, a to prostřednictvím zastupitelských úřadů v Německu. Mezi tyto úřady se řadí Velvyslanectví ČR v Berlíně, Generální konzulát ČR v Mnichově, v Drážďanech a v Düsseldorfu. Dále mohou využít informací z Ministerstva financí, Českého statistického úřadu a České národní banky. Další podporu mohou obchodníci získat i prostřednictvím Hospodářské komory ČR. Komora také pořádá oficiální účasti na veletrzích v Německu. Kromě české komory je možné využít služeb Sdružení německých průmyslových a obchodních komor. Toto sdružení má síť regionálních komor a pro českého obchodníka je významná komora v Dortmundu. Zmíněná komora je autorizována pro styk s Českou republikou. V Německu je členství v komorách pro firmy povinné, na rozdíl od České republiky (Businessinfo, 2019b).

Další portál, který mohou čeští obchodníci využít, se nazývá Business culture a je financován Evropskou komisí. Jde o projekt, který má za úkol pomáhat MSP a studentům při hledání zaměstnání a obchodních kontaktů v zahraničí. Kromě toho poskytuje pomoc s marketingem na sociálních sítích. Tento projekt přináší rozsáhlý trénink v mezinárodním kulturním povědomí a dají se zde najít bezplatné online školicí materiály a souhrnné informace o daných státech. Díky tomu se MSP mohou zabývat novými obchodními příležitostmi a mohou získat své dodavatele v rámci různých teritorií (Business culture, 2019).

Kromě české agentury pro podporu zahraničního obchodu, existuje také německá agentura, která se nazývá German Trade & Invest (GTAI). Obchodníci zde mohou najít aktuální informace o Německu a investičních příležitostech. S tím souvisí i možnost využít portál pro zahraniční obchod zvaný iXPOS, kde je možné nalézt aktuální nabídky německých firem. Byl iniciován Spolkovým ministerstvem hospodářství a energetiky a lze zde snadno dohledat potenciální německé dodavatele (Businessinfo, 2019b).

Obchodníci by se měli zabývat také podrobnějšími informacemi o potenciálních dodavatelích a distributorech. V Německu je velmi časté při dobývání trhu využívat zástupce, hlavně agenty. Další variantou je nalézt přímo konkrétního dodavatele či odběratele anebo je častý vstup na trh pomocí formy vstupu joint venture, kdy se na území Německa budují nové podniky (Businessinfo, 2019b).

Hamburská doména, která se nazývá Wer liefert was, je největší internetovou databází pro B2B trhy. Zde se dají najít potenciální obchodní partneři a zástupci a tyto informace jsou zdarma. Další příležitostí k získání kontaktů, je účast na některém z veletrhů, které pořádá zpravidla agentura CzechTrade. Využít lze také německý obchodní rejstřík, odkazy na obchodní a průmyslové svazy, nebo jiné databáze, které mají obchodní charakter (Businessinfo, 2019b).

Mezi základní informační kanály se dále řadí databáze o veřejných zakázkách ve Spolkové republice Německo. Jedná se o evropskou databázi TED (Tender Electronic Daily), kde má obchodník přístup k veškerým zakázkám Evropské unie (EU), které jsou vyhlašovány v Německu i v dalších zemích EU. Druhá databáze je německá a nazývá se AUSSCHREIBUNGEN. Nachází se na již zmíněném portálu iXPOS. Zde mohou obchodníci najít trendy ve spolkových zemích Německa. Toto vyhledávání je již zpoplatněno a to částkou 2,5 Euro za denní vstup (Businessinfo, 2019b).

Dalším vyhledávacím kanálem je systém eRFX, který využívá i nadnárodní společnost Magna Exteriors, která je podrobněji představena v kapitole 3. Tato zkratka znamená elektronickou žádost pro (x), kde může místo x být doplněn, např. návrh, anglicky proposal (eRFP), nabídka, anglicky quotation (eRFQ) atd. Je to globální aplikace, která spravuje údaje o dodavatelích a zaznamenává jejich výkon. Jsou zde uchovány potřebné dokumenty a certifikáty. V rámci této aplikace je možné sestavovat dotazníky a na základě odpovědí je možné hodnotit a porovnávat potenciálních i stávající dodavatele. Tento systém se uplatňuje napříč jednotlivými závody společnosti Magna (Magna International, 2020).

2 Charakteristika Spolkové republiky Německo

Spolková republika Německo je evropská země, která patří k velmi vyspělým státům s atraktivním trhem a silnou ekonomikou. Jedná se o důležitého člena hospodářských a politických organizací kontinentu. Pro Českou republiku je Německo hlavním a klíčovým partnerem co se týče dovozu i vývozu.

Mezi státy existují národní rozdíly, které ovlivňují nejen průběh obchodního jednání, ale také proniknutí na daný trh, délku spolupráce mezi obchodními partnery a další. Toto pravidlo se týká i České republiky a sousední Spolkové republiky Německo. Obchodníci se musí zabývat psychickými faktory, jako je geografie a demografie dané země, dále jsou to sociální faktory (politika, právo, kultura a ekonomika) a konkurenční faktory, jako jsou např. silné stránky dodavatelů a obchodních partnerů, zákazníci, konkurence v dané zemi a další (Daniels, Radebaugh a Sullivan, 2015).

V první části kapitoly jsou uvedeny základní a obecné informace, které charakterizují Německo z geografické, demografické a ekonomické stránky. Druhá část této kapitoly je zaměřena na kulturní a obchodní specifika dané země.

2.1 Základní údaje o Německu

Německo, celý svým názvem Spolková republika Německo, je federativní parlamentně-demokratická republika, která se skládá z 16 spolkových zemí. Každá země má svou ústavu a autonomii, co se týče vnitřního uspořádání. V čele státu je spolkový prezident a spolkovou vládu tvoří 15 ministrů a spolkový kancléř. Hlavním městem Německa je Berlín, který je zároveň i samostatnou zemí. Dalšími významnými městy pro obchod, která tvoří Německo, jsou Hamburk a Brémy-Bremenhaven (Europa, 2020).

Spolková republika Německo je evropský stát, který sousedí na severu s Dánskem, dále s Polskem, Českou republikou, na jihu s Rakouskem a dalšími sousedy jsou Švýcarsko, Francie, Belgie, Nizozemsko a Lucembursko. Celková rozloha Německa činí 357 022 km² a nachází se v mírném podnebném pásu. Z důvodu své rozlohy a také přístupu k Baltskému a Severnímu moři, má Německo velkou výhodu co se týče evropských trhů (CIA, 2020).

Jedná se o největší spotřebitelský trh v EU, který je zároveň součástí jednotného evropského trhu, který zastupuje více než 500 milionů spotřebitelů. Z tohoto důvodu se německý trh řadí mezi nejcennější trhy v Evropě pro mezinárodní podniky. Německo má také velmi silnou inženýrskou a technickou historii. Je známé nejen svými automobily, ale také počítačovým hardwarem. Kromě toho má země stabilní ekonomiku a vysoce kvalifikovanou pracovní sílu. V Německu lze nalézt spoustu malých a středních podniků, což značí příležitost pro nadnárodní společnosti nalézt zde své dodavatele a kupující (Veem, 2018).

Oficiálním jazykem je němčina. Obchodním jazykem je kromě němčiny i angličtina a lokálně je používána dánština, fríšтина a lužická srbština. Obvykle je angličtina běžně využívána ve větších městech, jako je Berlín nebo Hamburk. Obchodníci se však na to nemohou spoléhat a musí si u svého potenciálního obchodního partnera zjistit, v jakém jazyce je případné jednání preferováno (Veem, 2018).

V roce 2019 byl počet obyvatel podle The World Bank (2020) ve výši 83 132 799, ale díky migrantům, kteří do Německa stále přichází, jeho počet neustále roste. V současné době se jedná o nejlidnatější stát v Evropě, kromě Ruska. Co se týče národnostního složení země, tak k roku 2017 představují 87,2 % obyvatel Němci, dále 1,8 % Turci, 1 % tvoří Poláci, 1 % obyvatelé Sýrie a ostatní národnosti tvoří 9 % všech obyvatel (CIA, 2020).

V rámci náboženství tvoří největší část obyvatelstva lidé bez vyznání, a to konkrétně ve výši 37,8 %, katolíci tvoří 27,7 % obyvatel, protestanství vyznává 25,5 % obyvatel. Dále má v Německu zastoupení muslimská víra a to ve výši 5,1 %, ortodoxní náboženství je zastoupeno 1,9 % obyvatel a ostatní typy náboženství tvoří 9 % celkové populace (CIA, 2020).

Německo má od roku 2002 oficiální měnu Euro, která nahradila dřívější německou marku. Země je součástí Eurozóny od 1. ledna 1999 a od roku 1995 je členem schengenského prostoru (Europa, 2020).

Kromě členství v EU je Německo také členem v mnoha mezinárodních organizacích. Jedná se např. o členství v organizacích, jako je NATO, G-8, WTO, Světová banka, Mezinárodní měnový fond, OECD a další. Německo se také účastní i mnohostranných dohod, které jsou uzavírány pod záštitou Rady Evropy, WTO a OSN. Německo má dále uzavřeno mnoho mezinárodních smluv s Českou republikou, které podporují obchod mezi oběma státy (MZV ČR, 2020).

Podle posledních studií se Německo řadí mezi přední investiční místa v Evropě. Spolu s ekonomickou stabilitou je SRN největším domácím trhem v Evropě a vytváří velkou zákaznickou základnu pro investory. Německo se neustále zaměřuje na nové technologie a inovace. Integrace daného státu do světové ekonomiky také umožňuje společně získávat a sdílet znalosti, produkty a zaměstnance v rámci globální sítě. (GTAI, 2020).

Zahraniční obchod SRN byl v roce 2018 následující. Bylo exportováno zboží ve výši 1 317,9 miliard EUR a importováno v hodnotě 1 090 miliard EUR. Nejvíce byly vyváženy automobily a automobilové součástky. Dále stroje a chemické výrobky. Meziročně se zvýšil vývoz u položek ropa a zemní plyn. Mezi dováženými položkami do země se nejčastěji vyskytovaly elektronické a optické součástky, stroje a automobilové součástky, spolu s automobily. Největší vzrůst meziročního importu se projevil u položek tabákové výroby a koksárenské produkty. Saldo zahraničního obchodu pokleslo meziročně o 8 % a v roce 2018 dosahovalo výše 227,8 EUR (Businessinfo, 2019a).

Jak již bylo v této práci zmíněno, SRN je pro Českou republiku nejvýznamnějším obchodním partnerem (Německo má ČR na 10. místě). Zároveň je to hlavní exportní destinace pro Českou republiku, jelikož až 1/3 vývozu je směřována právě do Německa. Český export se meziročně zvýšil o 4,36 % a dosahoval v roce 2018 výše 47,7 mld. EUR a import ze SRN se meziročně zvýšil o 6 %. V roce 2018 byl ve výši 44,2 miliard EUR (MZV ČR, 2019).

Mezi exportované zboží z ČR se řadí motorová vozidla a automobilové díly, dále stroje a zařízení, elektrotechnické výrobky a také plasty a výrobky z nich. Mezi 10 nejvíce dovážených komodit ze SRN lze uvést, např. stroje, motorová vozidla, minerální paliva, optické produkty atd. V důsledku růstu vzájemného obchodu, byla potvrzena dynamika

vývoje mezinárodní obchodu obou ekonomik. Obchod mezi zmíněnými zeměmi vzrostl v roce 2018 již po deváté v řadě (Businessinfo, 2019a)

Pozitivní trend v rámci česko-německého obchodu se dotýká i samostatných spolkových zemí Německa. Mezi nejvýznamnější obchodní partnery, v rámci SRN, se řadí Bavorsko, dále Bádensko-Württembersko, Severní Porýní-Vestfálsko a Dolní Sasko (MZV ČR, 2019).

Makroekonomické ukazatele jsou podstatnou součástí charakteristiky státu, jelikož indikují stav hospodářství a tudíž mají vliv na potenciální obchod mezi státy. Do této skupiny patří hrubý domácí produkt (HDP), který je považován za klíčový ukazatel ekonomiky. Měří výkonnost ekonomiky a představuje standardní míru přidané hodnoty vytvořenou veškerou výrobní aktivitou na území daného státu za určité období. Lze pozorovat HDP nominální, který je vyjádřen v běžných cenách nebo reálný hrubý domácí produkt, který představuje hodnoty očištěné o inflaci. Je možné vyjádřit i HDP na obyvatele. Spolu se sledováním nominálního HDP lze také sledovat podíl HDP na daných sektorech země. Je dobré sledovat i růst, popř. pokles HDP, který charakterizuje o kolik procent, reálně hrubý domácí produkt stoupl, popř. klesl za určité období (ČSÚ, 2020).

Dalšími základními makroekonomickými ukazateli je míra inflace a míra nezaměstnanosti. Míra inflace vyjadřuje procentní změnu cenové hladiny za určité období. Souvisí se základním ekonomickým pojmem inflace, který se dá obecně vyjádřit jako růst cenové hladiny v čase. Míra nezaměstnanosti udává podíl počtu nezaměstnaných na celkové pracovní síle. Tento ukazatel se vyjadřuje jako procento pracovní síly (ČSÚ, 2020).

Mezi makroekonomické ukazatele, které jsou důležité pro obchodníky potenciální země, patří i ukazatel státního dluhu. Státní dluh je tvořen ze souhrnu státních pasiv a může se vyjadřovat i jako podíl k objemu HDP (ČSÚ, 2020).

V této práci jsou jen okrajově zmíněny základní makroekonomické ukazatele, ale dá se jich sledovat a porovnávat mnohem více. Tabulka 1, uvedená níže, zachycuje vývoj makroekonomických ukazatelů SRN v letech 2016 – 2018.

Tabulka 1: Makroekonomické ukazatele SRN

	2016	2017	2018
HDP	3,467 mld. USD	3,657 mld. USD	3,948 mld. USD
HDP na obyvatele	49 517 USD	52 055 USD	53 074 USD
Hospodářský růst	2,2 %	2,5 %	1,5 %
Míra inflace	1,2 %	1,0 %	1,5 %
Míra nezaměstnanosti	4,1 %	3,8 %	3,4 %
Veřejný dluh	67,9 %	63,9 %	61,9 %

Zdroj: vlastní zpracování (dle The World Bank, 2020 a CIA, 2020)

Mezi nejperspektivnější oblast, kde se mohou čeští obchodníci angažovat a získávat obchodní partnerství a kontakty se rozhodně řadí automobilový průmysl. Jak v Německu, tak i v České republice se jedná o nejdůležitější průmyslové odvětví. Kromě tohoto odvětví se nachází perspektiva také v energetickém průmyslu a v digitalizaci, protože současným trendem v ekonomice SRN je tzv. koncept „čtvrté průmyslové revoluce“ (Industrie 4.0). Dále se mohou obchodníci uchytit ve zdravotnickém a farmaceutickém průmyslu, dále např. v železniční a kolejové dopravě (Businessinfo, 2019a).

Aktuálně mohou těžební i automobilové firmy nalézt investiční příležitost, např. v malé obci Sadisdorf v Sasku, která se nachází nedaleko česko-německých hranic. Nachází se zde chemický prvek lithium, který je využíván právě v automobilovém průmyslu, protože je potřebný pro baterie do elektrických automobilů. Elektrické automobily jsou v automobilovém průmyslu již plně zakomponovány do sériové výroby. Na tento fakt poukazuje i podkapitola 3.4, ve které je popsán nákup dílu ve společnosti Magna Exteriors, který je určený pro elektrické automobily. Německo, na základě této příležitosti, očekává v budoucích letech snížení dovozu této komodity (Asia News Monitor, 2019).

2.2 Kulturní specifika Spolkové republiky Německo

Kulturní specifikum je možné chápat jako způsob jednání, který není v jiné kultuře pozorovatelný v takovém rozsahu. Tato specifika mohou rozdíly mezi kulturami daných zemí opticky zvětšovat, popř. zmenšovat. Jako příklad lze považovat to, že mezi českými obchodníky lze nalézt jedince, kteří mají typicky německý přístup k jednání, problémům a naopak (Nový & Schroll-Machl, 2015).

Poté co jsou identifikovány klíčové kulturní rozdíly v zahraničí, je důležité změnit obvyklé postupy, aby obchodníci dosáhli úspěchu. Je třeba počítat s tím, že obchodníka může potkat i tzv. kulturní šok, se kterým se musí následně vyrovnat. Pokud obě strany budou rozdíly respektovat a snažit se najít kompromis, je to rozhodně základ pro úspěšné uzavření obchodu, popř. dlouhodobé spolupráce (Daniels, Radebaugh a Sullivan, 2015).

Německá obchodní kultura je plná pravidel, předpisů a postupů, které je nutné dodržovat. Kultura je zde velmi strukturovaná a orientovaná na pravidla. Jedná se o nejdůležitější prvek, který se odráží v německém pracovním prostředí, v podnikání, ale i v obchodních jednáních (Veem, 2018).

Jednou z nejvýraznějších odlišností kultur mezi Českou republikou a Německem je rozdílný vztah ke strukturám, plánům, předpisům a normám. Pro německé obchodníky znamenají přesně zpracované plány a normy významnou pomoc pro stanovení pracovní doby i věcného obsahu obchodních jednání. Naopak čeští obchodní partneři berou normy spíše za omezení a limity a raději dávají přednost improvizaci, flexibilitě a adaptivitě. Navíc mezi obchodními partnery je i odlišná základní představa o tom, jak by konkrétní plány a normy měly vznikat a vypadat. V Německu vznikají z dlouhodobého exaktního měření, kdežto v České republice vznikají v důsledku kvalifikovaných odhadů. V této oblasti by při obchodním jednání mohl vzniknout první konflikt. Němečtí manažeři mají v normách opravdovou víru, kdežto čeští manažeři jsou spíše skeptičtí. V Německu je také kladen důraz na dodržování formálních cest, kompetencí a rolí. Pokud vzniknou náhlé změny, vzniká pro německé obchodníky panika (Nový & Schroll-Machl, 2015).

Němečtí obchodníci jsou věcně orientovaní a zaměřeni na detail. Obchodovatelný statek je pro ně v centru dění a úsilí. Oceňují věcnost jednání a vysvětlují si tím i profesionalitu jednání. Vzájemná důvěra je budována na spolupráci, která se opírá o technickou specializaci a vědomosti. Oceňují své partnery i zaměstnance na základě výkonu a komunikují s nimi pouze k aktuálně probíranému problému. Na tzv. měkké faktory, které se týkají lidské empatie, citlivosti a vnímavosti se při jednání nebere příliš velký ohled. S tím souvisí i fakt, že v Německu nebývá zvykem si hledat přátele v zaměstnání. Kolegové mezi sebou příliš často nesdílí své soukromí. Řídí se zásadou, že v zaměstnání se pracuje a osobní život je řešen pouze v soukromí. Tudiž striktně oddělují jednotlivé oblasti života. V zaměstnání hrají důležitou roli formální struktury. V České republice je to přesně naopak. Čeští pracovníci jsou více empatičtí a citliví. Mezi kolegy často vznikají nová přátelství a spolupracovníci se schází i mimo zaměstnání (Nový & Schroll-Machl, 2015).

Pro německé pracovníky je další podstatnou věcí čas. Jsou přesvědčeni o tom, že každý úkol, problém či práce musí mít přesnou organizaci. Kromě věcného naplánování se klade důraz na časové rozvržení a efektivitu. Často zpracovávají časové rozvrhy, které musí být dodržovány. Neumějí se věnovat více věcem najednou a soustředí se výhradně na aktuálně probírané téma. Teprve po dokončení tématu je možnost přejít na další. Nepřeskakuje se a jednotlivé body se projednávají přesně podle harmonogramu. Jakoukoliv odchylku či nepřesnost si berou osobně. V pracovní sféře je čas věnován důležitým problémům, popř. významným lidem. Nechovilnost je považována za lhostejnost. Pro české obchodníky je také důležité dodržovat čas a termíny, nejsou tomu však tak striktně podřízeni. Při jednání se řeší více bodů najednou a mění se priority. Preferují volnější zacházení s termíny a změny nebo odchylky nejsou výrazným problémem (Nový & Schroll-Machl, 2015).

V Německu mají přesně stanovenou etiku oblékání v pracovní sféře i při obchodních jednáních. Oblečení má být formální a konzervativní. Muži by měli oblékat obleky v tmavých barvách, bílé košile a konzervativní kravaty. Výjimečně lze spatřit i muže, který bude mít bílé ponožky k tmavému obleku. Je to považováno za módní trend a nemělo by na to být poukazováno. Ženy oblékají tmavé kostýmký či elegantní společenské šaty. Není vhodné mít na obchodním jednání příliš extravagantní šperky a doplňky. Pokud je v místnosti příliš vysoká teplota, s odkládáním saka i kravaty musí český obchodník počkat, až ji první sejme německý obchodní partner. V opačném případě je tento akt považován za neslušnost (Business culture, 2019).

V Německu je zvykem pozdravit první ženu a muž nebo mladší osoba jde vždy po levici dámy. S lichotkami by měli obchodníci šetřit, protože mohou uvádět dámu spíše do rozpaků. Stále platí, že ženy, které jsou na vyšších pozicích, jsou přijímány hůře a je potřeba si svou pozici vybudovat ihned od začátku (Business culture, 2019).

2.3 Obchodní specifika Německa

Německo je pro Českou republiku nejdůležitějším obchodním partnerem. Z tohoto důvodu je velmi podstatné, aby čeští obchodníci pochopili německou mentalitu, jejich firemní kulturu a zvyklosti při obchodních jednání. Odměnou mohou být pevné obchodní a společenské kontakty a vzájemná dlouhodobá spolupráce (Business culture, 2019).

V Německu je možné navázat obchodní kontakty s velkými nadnárodními firmami a bankami, ale také s malými a středními podnikateli. Tento fakt ovlivňuje to, jak bude obchodní jednání a následná komunikace probíhat. Spoustu německých firem má svou jedinečnou firemní kulturu a tradice. Mnoho podniků v Německu je exportně orientovaných. Z tohoto důvodu jsou obchodníci přizpůsobiví v rámci obchodního styku se zahraničím a dobře se v tomto tématu orientují. Němečtí obchodníci svá obchodní spojení budují dlouhodobě a systematicky. Pro svou firmu se snaží dosáhnout nejoptimálnějších výsledků, na základě individuálního přístupu k jednotlivým zemím a regionům (Gollová, 2013).

Obchodní jednání je definováno jako komunikační akt či zvláštní druh komunikace, při kterém dochází k vyjednávání o množství a ceně daného zboží či služby. Jedná se o vzájemné vyjednávání mezi dvěma či více stranami za účelem dosažení dohody na podmínkách obchodu. Vždy je jedna strana v roli prodávajícího a druhá v roli kupujícího (Klapetek, 2008).

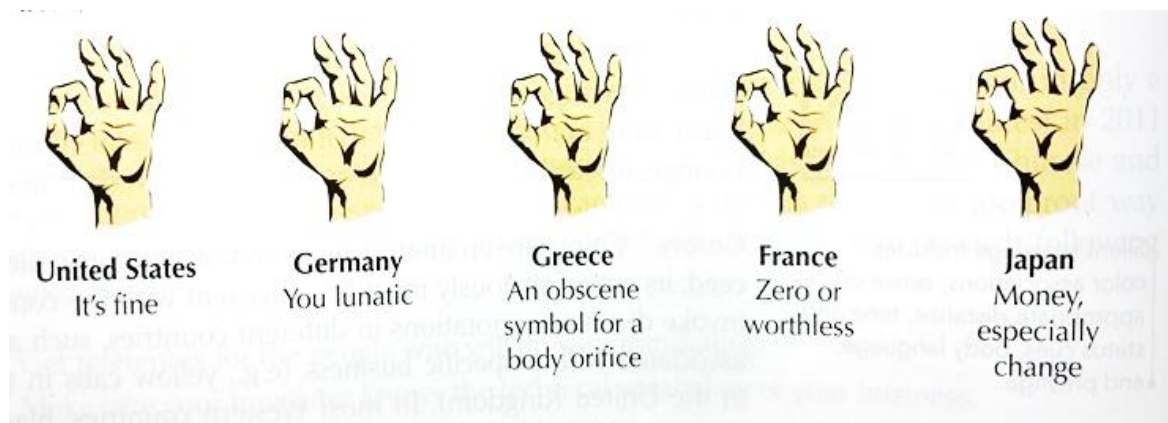
Obchodní jednání mohou probíhat formou osobních schůzek, e-mailové komunikace, telekonferencí či prostřednictvím online meetingů. Pro telekonferenci se ve firmách může použít, např. systém Webex. Umožňuje spojení s ostatními lidmi bez nutnosti opustit kancelář nebo domov. Pro schůzky postačí zařízení s přístupem k internetu a samostatná telefonní linka. V rámci této schůzky je na počítači vidět obrazovka pořadatele a na základě telefonního propojení je možné, aby se všichni účastníci slyšeli.

Tento systém využívá společnost Magna, která je blíže představena v kapitole 3. Systém je využíván převážně pro schůzky v rámci divizí, které se nacházejí v zahraničí.

V Německu jsou obchodní schůzky oblíbené a jsou brány velmi vážně. Provází je formální procedura, profesionalita a během jednání se často zachází do detailů. Němečtí manažeři vypracovávají podrobnou agendu a na základě toho směřují jednání k jasným výstupům. Dále se německá obchodní jednání vyznačují tím, že je ctěna hierarchie a formální pozdrav. Při oslovování je dobré používat titul a pracovní pozici. Při prvním kontaktu se vyměňují vizitky. Doporučuje se sjednat schůzku dopředu a to až 4 týdny, buď telefonicky, nebo e-mailovou komunikací. Pro větší důvěryhodnost by firma měla poslat svůj profil ještě před návštěvou dané společnosti. Schůzky by se neměly plánovat v červenci, v srpnu nebo ve státní svátek, pokud to není vyloženě nutné. Je důležité být dochvilný a je extrémně neslušné zrušit jednání na poslední chvíli (Business culture, 2019).

Po představení a prvotním zahájení obchodní schůzky přichází samotné vyjednávání. To bývá velmi často analytické a konkrétní. Preferuje se kvalitně zpracovaná prezentace, která je podložena výzkumem, pádnými argumenty a statistikami. Měla by obsahovat body, které jsou specifické, technické a realistické. Vytištěné materiály by měly být v němčině i v angličtině. Rozhodování německých partnerů má pomalé tempo. Jedním z důvodů je porada s nadřízenými a analýza každého navrhovaného aspektu dohody. Za závaznou dohodu se považuje ústní domluva a potřesení rukou. Někteří Němci mohou vyjádřit svůj souhlas poklepáním kloubů o stůl (Business culture, 2019).

Je zde vhodné zmínit, že řeč těla není univerzálním jazykem a obchodníci by měli mít povědomí o tom, jaká gesta jsou v dané zemi používána a jaký je jejich význam. Velmi málo gest má jeden univerzální význam a spíše se v jednotlivých státech liší. Při nesprávném vyjádření by mohlo dojít k nedorozumění či negativnímu výsledku obchodního jednání. Obrázek 1 zachycuje různý význam velmi známého gesta, vytvořením spojení palce s ukazováčkem do tvaru písmena O.



Obrázek 1: Význam gesta v jednotlivých státech
Zdroj: Daniels, Radebaugh a Sullivan, 2015

Ve Spojených státech by pravděpodobně bylo v pořádku při schvalování prohlášení jiné osoby toto gesto použít. Naopak v Německu, Řecku a Francii se tímto vyjadřuje odlišný názor (Daniels, Radebaugh a Sullivan, 2015).

Když němečtí pracovníci pracují společně na profesionální úrovni, ústředním bodem jsou pro ně projekt nebo úkol. Zakládají si také na odborné způsobilosti zúčastněných jednotlivců. Motivace ke spolupráci vyplývá z potřeby vyhovět požadavkům situace. Na obchodních jednáních zůstávají němečtí obchodníci objektivní. Vstupují na setkání velmi dobře připraveni. Často přinášejí písemné materiály, které mohou být velmi podrobné. Tato příprava se provádí s cílem vytvořit základ pro objektivní diskusi a vzájemnou spolupráci. V Německu si cení psaného slova, protože teprve tehdy jsou dohody, pravidla nebo fakta jasně zaznamenána (Schroll-Machl, 2016).

V případě, že se němečtí obchodníci ucházejí o kladný výsledek vyjednávání, očekávají, že budou schopni dosáhnout úrovně dokonalosti pomocí struktur. Pokud je jejich cílem vysoká kvalita (například produktů nebo v logistice) chtějí se k dosažení tohoto cíle vydat nejúčinnější a nejhladší cestou. Pro německé obchodníky je řešením mít připravené struktury, systémy a normy, které prakticky eliminují jakékoli nejasnosti a předcházejí problémům. Také kladou priority na interakci. Tím je myšleno, že např. bankéři se zabývají financemi, vývojáři v záležitostech technického inženýrství, nákupy zodpovídají za cenu a v dopravě a logistice je kladen důraz na plánování. Cílem všech organizačních opatření a většiny interakcí mezi lidmi, je umožnit všem zúčastněným osobám, aby mohly vzájemně spolupracovat na objektivní úrovni (Schroll-Machl, 2016).

Po ukončení jednání rozesílají němečtí partneři e-maily ohledně potvrzení proběhlé diskuze, popřípadě k jejímu dalšímu rozvedení. Pokud jsou uzavřeny smlouvy, tak se v Německu striktně dodržují. Je důležité dávat pozor i na to, že někteří němečtí obchodníci předkládají své všeobecné podmínky na zadní stranu faktury či objednávky (Business culture, 2019).

Čeští obchodníci, kteří měli možnost zúčastnit se obchodního jednání s německými partnery či kolegy, je charakterizují jako sebevědomé až arogantní jedince, kteří potřebují plány a organizování. Prezентují se, že mají všeobecný přehled a téměř žádné informace jim neschází. Při jednání jsou chladní a odměření. Na vše mají systém a předpisy a jakákoliv improvizace je jim cizí. Na druhou stranu jsou důslední, cílevědomí a velmi pracovití. Jsou to detailisté a puntičkáři, kteří se nebojí nést odpovědnost za své činy. Jsou korektní, a pokud je opravdu třeba, jsou ochotni pomáhat (Nový & Schroll, 2015).

První zásadou pro úspěšné obchodování s německými partnery je respektovat kulturní odlišnosti a důkladně se připravit na schůzku. Jednání německého partnera je přímé, věcné a zdánlivě odměřené. Němečtí obchodníci se nebojí zacházet při jednání do konfliktu. Nevyplácí se podceňovat znalosti německého partnera, jelikož většinou mají perfektní přehled o cenách, konkurenci a to nejen v oblasti německého trhu (CzechTrade, 2016).

Další zásadou je sebevědomá prezentace. Je efektivní mít moderní a přehledně zpracovaný web a propagační materiály, které hrají klíčovou roli při obchodním jednání. Součástí prezentace je také umění komunikovat systémově, tzn. jednat bod po bodu. Paradoxně je důležité umět i improvizovat, protože to přináší výhodu uplatnit kreativitu (CzechTrade, 2016).

Významným bodem pro obchodní jednání je nemít strach z telefonátů, protože se tak s německým partnerem dá dohodnout mnohem lépe a na více detailech než přes e-mailovou komunikaci. S tím souvisí alespoň základní znalost němčiny, protože na rozdíl od angličtiny, je možné se domluvit i s malými a středními podniky. Navíc umění německého jazyka zvyšuje důvěryhodnost a „komfort“ pro německého partnera při dlouhodobé spolupráci (CzechTrade, 2016).

Při konverzaci s německými obchodními partnery není vhodné pokládat příliš osobní otázky, které se týkají mzdy, zaměstnání, rodiny, dětí atd. Němci si totiž cení soukromí a na tato témata přichází řada až po vybudování přátelského vztahu. Je vhodné snížit sílu hlasu a chovat se taktně a formálně (Business culture, 2019).

Český obchodník by měl také mít na paměti, že německý trh je sice blízký, ale také náročný. V dnešní době již nestačí jen dobrá cena a kvalita. Klade se důraz na inovace a design a důležité jsou také různé certifikace a reference. Jelikož jsou v Německu výborní obchodníci, je dobré hledat obchodní zástupce s již vybudovanými distribučními kanály, jelikož je to rychlejší a finančně méně náročná cesta (CzechTrade, 2016).

Následující analytická část této práce se zaměří na využití získaných poznatků a rad v reálném prostředí vybrané nadnárodní společnosti. V rámci analýzy obchodních aktivit a projektového nákupu této firmy, budou zkoumány kulturní a obchodní specifika německých partnerů. Získané poznatky budou dále porovnány se zkušenostmi vybraných zaměstnanců této firmy.

3 Společnost Magna a obchodní specifika se SRN

Kapitola 1 uvádí, že na mezinárodním obchodu se podílí také nadnárodní společnosti. Z tohoto důvodu je v této kapitole představena nadnárodní společnost Magna. Tato firma se podílí na MO v rámci svých dceřiných společností a má své divize v České republice i v Německu. Obchodní vztahy mezi pobočkami a dalšími společnostmi v těchto zemích probíhají na denní bázi. Tato kapitola nejprve představí nadnárodní společnost z hlediska historie. Dále se zaměří na proces projektového nákupu, kde jsou zkoumány obchodní prvky mezinárodního obchodu. Následně se kapitola zaměří na konkrétní případ nákupu dílu, ve kterém se objevují němečtí obchodní partneři.

3.1 Představení nadnárodní společnosti Magna

Společnost Magna International vznikla v roce 1957 v Kanadě. Zakladatelem je Frank Stronach a společnost je vedoucím globálním dodavatelem pro automobilový průmysl, která zaměstnává více než 165 000 zaměstnanců (Magna International, 2020).

Společnost má dlouholetou historii. V roce 1957 byla v Torontu založena první dílna s obchodem pod názvem Multimatic a o dva roky později obdržela firma první zakázku od společnosti General Motors v Ontariu. V 60. letech se firma rozrůstala a tak mohla z malé dílny vzniknout velká společnost Magna, která v tomto období překročila v ročním prodeji částku milion amerických dolarů. 70. léta probíhala pro Magnu v duchu diverzifikace, jelikož firma začala zahrnovat do své výroby také elektro-mechanické komponenty a lisování. V 80. letech se společnosti velice dařilo a vykazovala neustálý růst a vysoký zisk. V 90. letech Magna expandovala do více zemí světa a prováděla inovace. Firma podepsala dohodu se společností Ford Motor Company a proběhlo zde Joint venture s firmou Conix. Později probíhal významný vývoj této společnosti. Stala se největším dodavatelem automobilových dílů pro Severní Ameriku a po světě se rozrůstaly její divize. V inovacích Magna pokračovala i nadále. V roce 2017 společnost oslavila 60 let od založení. Navíc oslavila 25 let od doby, kdy získala uznání od společností the New York Stock Exchange a Forbes a. s. Ty Magnu označily jako nejlepšího amerického a kanadského dodavatele automobilových dílů. Kromě toho získala firma také ocenění zvané Global 2000 Top Multinational Performer (Magna International, 2020).

V současné době se jedná o nadnárodní společnost, která má své zastoupení ve 27 zemích světa. Magna International vyrábí v podstatě kompletní vozidla, jelikož má výrobu od sedadel až po hnací ústrojí. Jedná se o jediného dodavatele automobilů, který má takto komplexní výrobu (Magna International, 2020).

Společnost Magna International má své výrobní závody v Jižní i Severní Americe, v Evropě a v Asii. Dělí se na divize, které mají svou specializaci. Je jich celkem 9 a nazývají se: Magna Exteriors, Cosma, Magna Powertrain, Magna Electronics, Mechatronics, Magna Mirrors, Magna Lighting, Magna Seating a Magna Steyr (Magna International, 2020).

Magna Exteriors se považuje za globálně uznávaného inovátora ve všech aspektech exteriérů vozidel. Mezi portfolio se řadí výtahy, dveřní moduly, vnější fasády a čalounění, technické sklo a další. Magna Exteriors má své závody v Severní Americe, v Asii a v Evropě. Do skupiny Magna Exteriors Europe patří závody Meerane, N. Novgorod, Kaluga, Poznaň, Craiova, Izmit, Obertshausen, Sulzbach, Huizingen, Hannover a další. Jen v Německu má tato skupina 19 výrobních závodů. Součástí této skupiny je také Česká Republika, konkrétně společnost Magna Exteriors (Bohemia) s. r. o., která se připojila k Magně International v květnu v roce 2009 (Magna International, 2020).

V České republice má několik výrobních závodů, které zastupují jednotlivé divize. Divize Magna Seating, která se zabývá výrobou a montáží sedaček a opěrných loketek, má závody v Mladé Boleslavi, v Plzni, v Teplicích a dalších městech. Další divizí je Cosma, která má za úkol výrobu konstrukcí automobilu. Tento závod se v ČR nachází v Českých Velenicích. Poslední divizí, která tu má své zastoupení je již zmíněná Magna Exteriors (Magna Bohemia, 2017).

Společnost Magna Exteriors (Bohemia) s. r. o. má v České Republice výrobní závody ve městech Liberec a Nymburk. V Liberci se kromě výrobního závodu nachází také Nástrojárna, Engineering a Ředitelství společnosti a modulové centrum Lipovka (Magna Bohemia, 2017).

Výrobní závod Nymburk je nejmladší závod společnosti Magna Bohemia v České republice. Vznikl v roce 2002 a první zakázkou byla přístrojová deska a středová konzole pro vůz Škoda Octavia A5. Tento závod je významný svou lakovnou, díky které získal významného

zákazníka a to továrnu TPCA v Kolíně. Tato lakovna má unikátní konstrukci a dokáže lakovat až 10 nárazníků v rámci 66 s. Je zde velmi kvalitní organizace práce, která umožňuje záводу vyrobit, nalakovat a zabalit až 8 000 nárazníků za 24 hodin (Magna Bohemia, 2017).

Společnost Magna Exteriors (Bohemia) s. r. o. Liberec je jedním z hlavních dodavatelů pro automobilový průmysl v České republice. Společnost vznikla v roce 1946 s původním názvem Plastimat v Jablonci nad Nisou. V roce 1963 se firma přesídlila do Liberce. Tato společnost se zabývá výrobou plastových dílů pro automobilový průmysl a jedná se zejména o nárazníky přední i zadní, dveřní prahy, 5. dveře, mřížky chladičů a víčka pro palivové nádrže. Co se týče technologie, tak je zde využíváno zhruba 230 vstřikovacích strojů pro konvenční i speciální vstřikování, jako je např. Mucell, 2K, GID a další. Plastové díly jsou dále povrchově lakovány v lakovacích linkách. Je zde také využití strojů na děrování plastů, svařování plastů a také robotických lepících linek (Magna Bohemia, 2017).

Nástrojárna Liberec, která je součástí firmy Magna Exteriors (Bohemia), s. r. o., se díky své technologii řadí mezi 10 nejlepších nástrojáren v Evropě. Hlavní specializací jsou nástroje pro nárazníky, obložení prahů a další. Využívají se zde CAD/CAM systémy, 5-ti osé frézy, EOD stroje, které jsou největší v České republice a je zde také významný rozvoj využití 3D tisku (Magna Bohemia, 2017).

Engineering a Ředitelství společnosti mají na starost připravit a nastavit nové projekty, které se později předávají do sériové výroby v jednotlivých závodech. Nachází se zde i oddělení vývoje a předvývoje výrobků a oddělení speciálních technologií. Tato oddělení vyvíjí pro zákazníky novinky v automobilovém průmyslu. Modulové centrum Lipovka je součástí výrobního závodu Liberec. Zde se zaměřují na montáž dílů pro různé projekty a to pro zákazníka Škoda Auto. V současné době zde probíhá výroba a montáž nárazníků pro vůz Škoda Kodiaq a připravuje se i rozšíření o deriváty (Magna Bohemia, 2017).

Mezi hlavní zákazníky společnosti se řadí značky jako Škoda Auto, BMW, Audi, MAN, Mercedes-Benz, Jaguar, Nissan a další. Obchodní činnost společnosti je tak zaměřena hlavně na Českou republiku a Německo. Nejedná se však pouze o vývoz výrobků do výše zmíněných automobilových závodů, ale součástí působení společnosti Magna v rámci česko-německého trhu jsou také hlavní dodavatelé pro tuto společnost (Magna Bohemia, 2017).

3.2 Struktura obchodního procesu společnosti Magna Exteriors

V kapitole 1, je vysvětlen pojem obchod, jeho rozdělení a uskutečňování obchodních operací. Společnost Magna Exteriors v rámci svého působení provádí obchodní činnosti na denní bázi. Z tohoto důvodu je v rámci kapitoly 3 analyzováno, jakým způsobem může probíhat obchod v nadnárodní společnosti, což slouží jako praktická ukázka pro podpoření informací získaných z literární rešerše. Kapitola se kromě analýzy obecných postupů, které jsou dané normami a interními směrnicemi, zaměří na rozbor nákupu konkrétního dílu z Německa.

Obchodní proces v nadnárodní společnosti prostupuje všemi odděleními závodu. Kromě samotného oddělení prodeje v tomto procesu figuruje také logistika, nákup, vedení projektové kvality a další. Obecně se jako vstup do obchodního procesu považují požadavky zákazníka, který poptává projekt. Dále figuruje provoz a vývoj, kde probíhá návrh a vývoj výrobku. Poté vstupuje provoz a výroba, kde probíhá vstřikování, lakování a montáž dílů. K výrobě je také přidružena údržba a procesní engineering industrializace. Závěrečným výstupem je produkt a služby pro koncového zákazníka.

Nejprve vstupuje do procesu zákazník, který má určité požadavky a žádá o cenovou nabídku včetně všech souvisejících dokumentů. Poté klasifikační výbor řeší specifické požadavky zákazníka a veškeré legislativní a zákonné požadavky. Mezi specifické požadavky zákazníka se řadí exploze / rozpad produktu, kusovník / seznam dílů a podrobný popis dílů, CAD (digitální data a výkres dílů) a specifikace projektu. Společnost také obdrží od zákazníků RFQ (Request for Quotation) což je poptávkový / nabídkový dokument, který se používá, pokud je potřeba získat nabídku od různých dodavatelů. Cílem tohoto dokumentu je zjistit, jaká bude cena a jakým způsobem dokáže dodavatel splnit předmět poptávky.

Dalším krokem je plánování ve specifickém systému, ve kterém se také řídí poptávky, definují se obchodní předpoklady a přezkoumává se kalkulace. Po přezkoumání probíhá proces řízení, schvalování, příprava a návrh nabídky. Tato fáze také obsahuje vyjednávání se zákazníkem. Výstupem procesu je rozhodnutí zákazníka a výsledek, který může být kladný (udělení zakázky), nebo záporný (neudělení, zrušení zakázky).

V podkapitole 1.2.4. je představeno používání dodacích a platebních podmínek v rámci uskutečňování obchodu. Platební podmínka je ve společnosti Magna Exteriors (Bohemia) s. r. o. Liberec stanovena ve většině případů na 100 % po dodání zboží, v případě, že společnost dodává zboží a provozuje logistiku. Dodací podmínky se ve většině případů řídí dle INCOTERMS.

Konkrétně se jedná o doložku DAP (delivery at place), kterou firma využívá v případě prodeje. Tato podmínka přikazuje prodávajícímu hradit náklady přepravy zboží a prodávající zároveň nese až do sjednaného místa doručení riziko, což může být pro prodávajícího výhodné a výnosné. Z pohledu kupujícího se pak jedná o nejpohodlnější podmínku, jelikož nenese žádné riziko.

Pokud je Magna v roli zákazníka a poptává zboží či služby od svých dodavatelů, tak využívá ve většině případů dodací podmínku FCA (free carrier). Tato podmínka stanovuje prodávajícímu dodat zboží v ujednaném místě dopravce, kterého si kupující zvolí sám. Po převzetí zboží dopravcem přechází náklady a rizika na kupujícího.

V závodech Magna Exteriors (Bohemia) s. r. o. Liberec a Nymburk je nastaven tzv. Milkrun systém, kdy předem nasmlouvaný dopravce zajišťuje plynulý tok výrobků ve vratných obalech. To znamená, že probíhá výměna prázdných obalů za plné.

Doprovce má v Liberci externí sklad, ve kterém řídí tok nakupovaných materiálů a dodávky koncovým zákazníkům. Zákazníci i výrobci (i díky Evropské unii) redukuje skladové prostory ve výrobních závodech a nastavují logistiku na JIT (Just In Time = dodávka zboží v určeném časovém okně přímo na výrobní linku) a JIS (Just In Sequence = dodávka přesně namíchaných obalů přímo na linku). Tento proces je v Magně Exteriors (Bohemia) s. r. o. Liberec a Nymburk již několik let zavedený a optimalizovaný, a tím nabízí společnosti značnou konkurenční výhodu.

Dále je v rámci analýzy projektového nákupu společnosti Magna Exteriors pátráno po přítomnosti obchodních prvků v celém procesu nákupu a pak dále po zkušenostech s obchodními a kulturními specifiky německých partnerů. Je zde použita metoda deskripce, kvalitativní metoda a následná komparace informací získaných pomocí literární rešerše a na základě kvalifikovaného rozhovoru s odborníky.

3.3 Postup při nákupu dílů a materiálu ve společnosti Magna Exteriors

Tato podkapitola definuje proces, který probíhá při projektovém nákupu dílů a materiálů ve společnosti Magna Exteriors. Nákup Magna se dělí na dvě hlavní skupiny. První skupina je tzv. **Direct** (přímý nákup). V rámci této skupiny se nakupují díly, které není společnost Magna schopná vyrobit sama z kapacitních nebo výrobních důvodů. Druhá skupina se nazývá **Indirect** (nepřímý nákup). Jedná se o nákup služeb a investice na materiál, který není součástí konečného produktu.

Nákup Direct se dá shrnout do čtyř hlavních oblastí. Jedná se o oblast Akvizice, poté Rekalkulace, fáze make or buy a poslední oblast se zabývá poptávkami a nominacemi dodavatelů. Tyto fáze jsou podrobněji popsány níže.

Akvizice – Oddělení odbytu pozve všechny potřebné útvary na Kick-off-meeting, což je zvláštní typ setkání zainteresovaných stran (projektové týmy odborných útvarů a vedení závodu), kde seznámí jednotlivé členy s detaily poptávaného projektu. Projednává se zde zejména časový plán projektu, specifické zákaznické požadavky, role jednotlivých členů, odpovědnost za výstupy atd. Podklady (poptávky, odhady, kalkulace...) a seznam akvizic má nákupčí uloženy na specifickém serveru.

Rekalkulace a fáze make or buy – Po udělení projektu od konečného zákazníka Odbyt informuje vedoucí jednotlivých útvarů a jednotliví členové jsou vyzváni k nominaci vedoucích dílčích projektových týmů. Poté vedoucí projektu za nákup založí projekt do nákupní aplikace a vznese požadavek na rekalkulaci. Následuje rozhodnutí závodu, které díly bude vyrábět Magna a které budou rozhodnuty jako nakupované. Nakupování dílů je dražší než vlastní výroba a tak je tlak na interní výrobu dílů.

Poptávky a nominace dodavatelů – Pro dosažení nejvýhodnější ceny se klade důraz na správné sestavení poptávky, ta musí být srozumitelná pro všechny poptané firmy a nesmí vynechat žádný specifický požadavek konečného ani interního zákazníka. Při výběrovém řízení se sestavuje koncept poptávky, seznam potenciálních dodavatelů dle doporučení vedoucího nákupu a vyplní se formulář RFQ (žádost o nabídku).

Poptávka probíhá přes aplikaci eRFX a následně je několikrát konzultována s odbornými útvary u dodavatelů. Následuje několik kol sjednávání cen. Nabídky od schválených (uvolněných) dodavatelů jsou následně porovnány a nákupčí vyplní cenové porovnání, tzv. „BID comparism“. Pokud ceny splňují veškeré specifické požadavky a jsou pod targetovými cenami. Poté probíhá schválení výběrového řízení na Sourcing Board comité, kde zodpovědný nákupčí předvede výsledky jednání. Po schválení se vystaví Individuální projektová dohoda a další potřebná dokumentace, kde se uvedou veškeré milníky a podmínky zakázky tím je dodavatel nominován a zahajuje přípravu výroby nástrojů, sekundárních zařízení a sestavuje interní tým zodpovědný za včasné zahájení výroby. Milníky a případné změny jsou neustále monitorovány od zodpovědných nákupčích. Dodavatel musí poskytnout následující dokumenty neprodleně po nominaci.

Jedná se o dokumenty:

- termínový plán stavby nástrojů, termínový plán zkoušení nástroje (tj. optimalizační smyčky);
- termínový plán projektu, včetně industrializace, plánu validací, plánu vzorkování, plánu stavby kontrolních přípravků;
- organigram projektu u dodavatele včetně kontaktů;
- plán optimalizací.

Dodavatel pravidelně informuje společnost Magna Exteriors o stavu projektu. K tomu je možné využít schůzky v závodě dodavatele, schůzky ve firmě Magna Exteriors, schůzky u konečného zákazníka, telekonference, videokonference a webkonference nebo písemné zprávy. Na každou schůzku dodavatel připraví prezentaci stavu řešení projektu, rizik, plnění termínovaného plánu, změnové řízení a ekonomiky projektu. Při ukončení etap projektu podle termínovaného plánu budou dohodnuta společná přezkoumávání daného projektu. Další fáze nákupu se již přesouvá do sériové výroby. Po zahájení sériové výroby se snaží výrobce společně s nákupčím optimalizovat výrobu a hledají se potenciály úspor.

Oddělení projektového nákupu pracuje se systémem, který se nazývá Atlas 5. Slouží pro evidenci a uchování všech údajů o nakupovaných dílech. Uvádí se zde jasně vyspecifikovaný předmět nákupu a jeho množství. Dále se zapisuje číslo projektu, hospodářské středisko nebo interní zakázky. Důležité je i požadované datum dodání, detaily platebních a dodacích

podmínek včetně místa dodání. Systém obsahuje také přiložené podepsané výběrové řízení, nejlepší nabídku, přiložený protokol o zaslání CAD, a také přiložené zadávací podmínky (technické, kvalitativní, konstrukční atd.), nejlépe včetně důkazů, jako je e-mailová komunikace, fax, záznam o předání apod. S dodavatelem musí být sepsána Dohoda o utajení a Nákupní podmínky. Vše je vyplněné v jazyce dodavatele (minimálně v anglickém jazyce).

Odbor nákupu také provádí kompletní administraci dodavatelské báze v informačním systému SAP, tedy schválení a následné založení nových dodavatelů do systému a aktualizaci údajů k již zavedeným dodavatelům. Žadatel nebo pověřený pracovník je povinen předat řádně vyplněný kmenový záznam dodavatele včetně všech povinných příloh. Odbor nákupu provede formální kontrolu předložených dat a po schválení požadavku vedoucím odboru nákupu provede změny v systému SAP. Ředitel nákupu definuje postup interní zprávou. Management dodavatele vstupuje v předsériové fázi projektu, kdy kvalifikuje možná rizika dle RGA a kontroluje se, zda dodavatel splňuje podmínky pro sériovou výrobu dle certifikace IATF. Poté se odsouhlasí detailní termínovaný plán dodavatele, který odpovídá projektovému termínovanému plánu.

V rámci procesu nákupu se vystavují objednávky pro nákup a uzavírají se smluvní dokumenty s dodavatelem, jako je např. potvrzená objednávka, rámcová smlouva a další níže uvedené dokumenty, které jsou nutné pro zabezpečení dodávky specifikovaných předmětů nebo služeb v požadovaném množství, čase, kvalitě a ceně. Vystavují se Elektronické požadavky na objednávku nebo Projektové požadavky na objednávku.

Elektronická objednávka se používá pro neprojektové objednávky a investice v podniku. Jedná se zejména o služby, pořízování drobného hmotného investičního majetku, náhradní díly, požadavky IT (software, hardware), školení, mobilní telefony a jiné.

Projektová objednávka se používá pro nákup v rámci projektů. Formulář je sestaven podle interní normy a má své podstatné náležitosti. Tyto náležitosti jsou stejné, jako údaje, které se evidují v systému Atlas 5, který je popsán výše. Je zde navíc pouze jedna podmínka. Pro dodávky nakupovaných dílů a materiálů (včetně vzorků) uvede žadatel na objednávku poznámku pro dodavatele – Balení materiálů a dílů musí být označeno příjemcem materiálu (dílu) a to konkrétně, jako: pan/paní XY + kontakty.

V předsériové fázi projektu Oddělení projektového nákupu (OPN) zpracovává obchodní a další smluvní dokumentaci a zajišťuje její schválení. Seznam této dokumentace se řídí interní normou a jsou uvedeny v tzv. checklistu projektu. Tento list je veden v elektronické verzi a slouží k archivaci dokumentace projektu. Mezi hlavní dokumenty a jejich přílohy se řadí následující:

- požadavek na objednávku (elektronický i projektový);
- objednávka;
- balicí předpis;
- kmenový záznam dodavatele;
- rámcová smlouva, Individuální projektová smlouva a smlouva o výpůjčce;
- specifikace a poptávky a hodnocení dodavatelů;
- nakládání s chemickými látkami a přípravky;
- první vzorkování nakupovaných dílů.

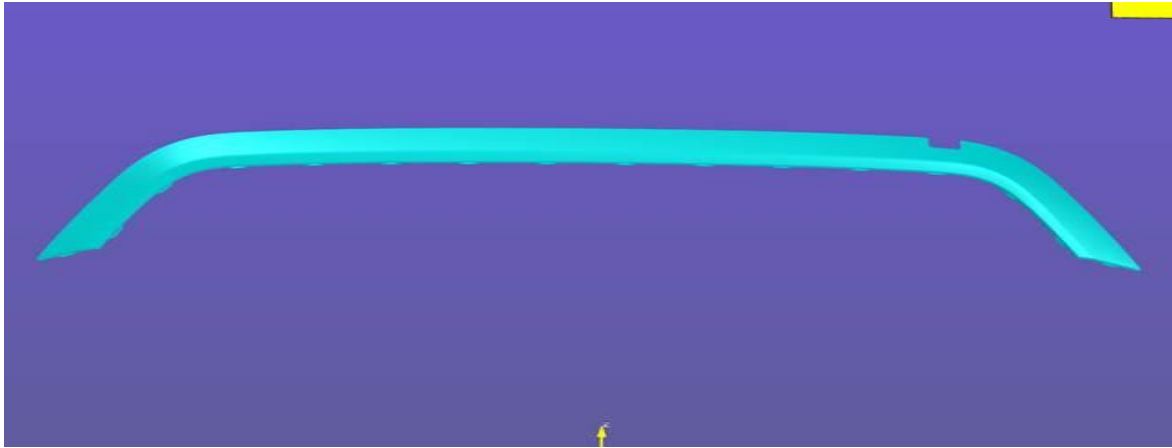
3.4 Rozbor nákupu konkrétního dílu z Německa

Pro ještě detailnější představu o tom, jak probíhá nákup v nadnárodní společnosti a obchodní aktivity s ním spojené, je v rámci této podkapitoly popsán proces nákupu konkrétního dílu. Nákup se v základních bodech řídí interními směrnicemi a obecným procesem nákupu, který je podrobně popsán v předchozí podkapitole. Nákup tohoto dílu se odehrává v rámci česko-německého trhu, jelikož se případ týká výrobních závodů Magna Exteriors (Bohemia) s. r. o. Liberec a Magna Meerane v Německu.

V průběhu roku 2015 rozhodla společnost Volkswagen AG o změně lokací výroby modelu VW Golf, čímž negativně ovlivnila závod Magna Liberec, kde byly do té doby vyráběny nárazníky pro tento vůz. Změna přinesla pro společnost novou výzvu, a to ve formě nahrazujících projektů na elektrické automobily.

Na začátku roku 2016 vyhrála společnost Magna Meerane v Německu prestižní projekt VW ID Cross nárazníky. Součástí těchto nárazníků je plastový díl, který se nazývá Lišta ozdobná, německy Zierblende Spoiler Basis.. Tento díl je zastoupen v 50 % výbav černou barvou a v 50 % tvoří stříbrný probarvený materiál.

Lištu nebylo z kapacitních důvodů možné interně vyrábět, a tak byl díl určen jako nakupovaný. Tento případ poukazuje na fakt, že v rámci MO je pro firmu důležitý nejen vývoz výrobků, ale také dovoz. Model této lišty je zachycen na obrázku 2.



Obrázek 2: Lišta ozdobná

Zdroj: interní zdroj společnosti Magna Exteriors (Bohemia) s. r. o. Liberec, 2020

V rámci výroby se tento typ dílu vstřikuje z jedné formy, a to jak z černého, tak i ze stříbrného granulátu. Stříbrný materiál obsahuje ještě metalické částičky, kvůli kterým musí být zvolen dostatečně masivní vtok, aby nedocházelo k nerovnoměrnému usazování daných částic. Lišta by nebyla po celé délce stejně barevná, a to by působilo rušivým dojmem. Na základě tohoto faktu, muselo být sestrojeno jiné (sekundární) zařízení, které vtok ořízne a v druhé části procesu vyrazí otvory na klipy pro navazující díly.

Projektový tým nákupu byl tvořen společností Magna Exteriors (Bohemia) s. r. o. Liberec, který vedl projekt do vzorkování Note3. Po tomto hodnocení je již možné dodávat sériově, ale jsou požadovány další optimalizace. Poté byl projekt plně převzat a řízen z výrobního závodu Magna Meerane v Německu. V rámci výběrového řízení byly poptávány firmy z České republiky, Německa i Polska.

Při poptávání dodavatelů nákupčí zašle dokument, katalog požadavků, který obsahuje požadavky jednotlivých odborných útvarů kvality, logistiky a vývoje, nákupní podmínky, 3D data dílů a další. V případě schválení navrhne dodavatel cenu a alternativní platební podmínky. Poté může být zahájeno vyjednávání a porovnávání nabídek od dodavatelů.

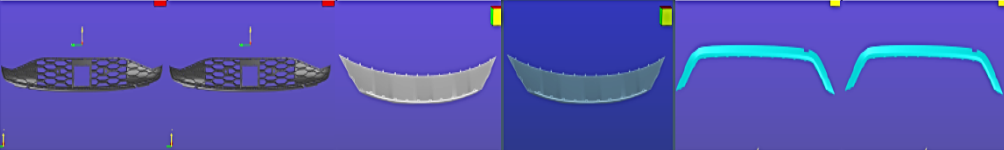
Výběrové řízení probíhalo v několika kolech a proběhlo spoustu vyjednávání. Původním záměrem společnosti Magna Exteriors (Bohemia) s. r. o. Liberec bylo mít všech pět poptávaných forem u jednoho dodavatele v Německu. Žádný dodavatel nenabídl dostatečně atraktivní nabídku za balík všech forem, a tudíž byly formy rozděleny mezi tři dodavatele (tzv. cherry picking). Jednalo se o nejlevnější a zároveň přijatelný způsob.

Na tento díl byl nejprve vybrán český dodavatel, kterému po několika urgencích a osobních schůzkách, byl projekt odebrán pro nečinnost. Společnost Magna Exteriors (Bohemia) s. r. o. Liberec se snažila zadat sériovou výrobu do Německa (logistika a komunikace), ale výběrové řízení vyhrála firma z ČR. Jednalo se o dodavatele s druhými nejlepšími cenami, které byly nabídnuty, ale řízení projektu v minulosti probíhalo bez větších problémů.

Vyjednávání v rámci výběrového řízení s německými dodavateli probíhalo nejprve formou e-mailů a poté telefonicky v anglickém jazyce. V pozdější fázi vyjednávání také docházelo k osobním schůzkám, jak v Německu, tak v závodě Magna Liberec. Zde je možné poukázat na stejné prvky komunikace s německými obchodními partnery, které jsou popsány v teoretické části, v podkapitole 2.3. Jedná se o komunikaci s německými dodavateli prostřednictvím e-mailové komunikace, telekonference a setkání při osobních schůzkách, které němečtí obchodní partneři hojně využívají. Výběrové řízení nevyhrála žádná firma z Německa z důvodu příliš vysokých cen. Cena se skládá z ceny výrobku a dále z ceny za dopravu a obaly. I přesto, že němečtí dodavatelé nabídli přijatelnou cenu za dopravu a obaly, cena výrobku byla tak vysoká, že nabídky od českých dodavatelů vycházely výhodněji.

Výběrové řízení se vyhodnocuje do formuláře tzv. „BID comparism“. Tento dokument je zmíněn v podkapitole 3.3. Jedná se o cenové porovnání nabídek od nominovaných dodavatelů. Nejdůležitějším parametrem, který je sledován a porovnáván, jsou ceny a platební podmínky. Na obrázku 3 je zobrazena ukázka tohoto dokumentu. Je zde zachyceno číslo projektu, jednotlivé díly na projekt, čísla SAP jednotlivých dílů, D-U-N-S čísla dodavatelů, rozměry dílu, materiál, platební podmínky, ceny, měna a veškeré detaily poptávaných výrobků.

eRfx Event nr.	PHE-1808170008	Commodity	16 Plastic	SOP: Mon/Year	4 / 2020
Customer	VW	Commodity code	16-01	EDP: Mon/Year	5 / 2026
Project	M-18-06 VW ID CROSS	Buyer		Required LTA OEM	3 x 3%
Magna Plant	Meerane	Division Lead Buyer		Start LTA	1 / 2021
		Global Lead Buyer			
Division	Magna Exteriors	Cars per lifetime	95 000	Payment terms OEM-parts	
		Currency	EUR	Payment terms OEM-tools	

Description of the part						
Part nr.	1	2	3	4	5	6
Part name	Lüftungsgitter Wabe (Grey tec blau,genarbt)	Lüftungsgitter Wabe (schwarz 989)	Unterfahrschutz Basis schwarz genarbt	Unterfahrschutz Basis Color Paket silber genarbt	Zierblende Spoiler Basis schwarz	Zierblende Spoiler Colorpaket silber durchgefärbt
Version						
Part number	8 119 638	8 119 639	8 119 641	8 119 642	8 119 646	8 119 647
Yearly volume	47 500	47 500	47 500	47 500	47 500	47 500
Dimensions mm (l*w*h)	325x1720x185	325x1720x185	265x1455x75	265x1455x75	350x1540x210	350x1540x210
Weight	1004 g	1004 g	771 g	771 g	491 g	491 g
Material	PP/TD21 + UV / Hifax TYC 459P 532973	PP/TD21 + UV / Hifax TYC 459P C11306	PP/TD21 + UV / Hifax TYC 459P C11306	PP/TD21 + UV / KU-2UC (Katana silber)	PP/TD21 + UV / Hifax TYC 459P C11306	PP/TD21 + UV / KU-2UC (Katana silber)
Picture						

Supplier's final quotes						
Name of Supplier						
Country of Supplier/DUNS						
Payment terms-parts						
Payment terms-tools						
Offered LTA	3 x 3%	3 x 3%	3 x 3%	3 x 3%	3 x 3%	3 x 3%
Finance status		GREEN	GREEN	GREEN	GREEN	
Operational status	GREEN	YELLOW	YELLOW	GREEN	YELLOW	

Obrázek 3: Ukázka dokumentu pro cenové porovnání

Zdroj: interní zdroj společnosti Magna Exteriors (Bohemia) s. r. o. Liberec, 2020

V rámci tohoto projektu bylo kromě samotných forem na vstřikování, potřeba zařídit sekundární zařízení na ořez a výsek dílu. Žádný z dodavatelů neměl dostatečné zkušenosti. Technologové ze závodu Magna Liberec připravili koncept a podpořili vítězného dodavatele s výběrem a následně i s vedením výroby daného zařízení. V KT21 začala sériová výroba vozidla = SOP (Start of production).

4 Specifika obchodu se SRN z pohledu odborníka z praxe

Tato část bakalářské práce se zabývá vlastním šetřením, které má za úkol na základě metody komparace, deskripce a metody kvalitativního výzkumu potvrdit, popř. vyvrátit informace, které se týkají specifík obchodu se Spolkovou republikou Německo. Po úvaze byl jako nástroj kvalitativního výzkumu zvolen kvalifikovaný rozhovor s odborníky z praxe.

V rámci tohoto rozhovoru jsou přizváni odborníci ze společnosti Magna Exteriors (Bohemia) s. r. o. Liberec, z oddělení projektového nákupu. Mají osobní zkušenosti s jednáním s německými dodavateli, a tudíž mohou poskytnout své názory na problematiku této bakalářské práce z hlediska praxe.

Záměrem strukturovaného rozhovoru je potvrzení, popř. vyvrácení teoretických informací, které se týkají specifík obchodu s Německem. Na základě komparace získaných odpovědí a informací z teoretické části bakalářské práce, bude sestaveno doporučení pro české obchodníky, kteří chtějí úspěšně navázat obchodní kontakty v Německu.

Otázky jsou rozděleny do sekcí na základě posloupnosti informací v rámci teoretické části této bakalářské práce. Pro bližší představení odborných respondentů jsou součástí kvalifikovaného rozhovoru také dvě identifikační otázky. Ty mají za cíl představit pracovní pozici odborného respondenta, jeho zkušenosti v rámci mezinárodního obchodu a také jaké má daný respondent zkušenosti s německými obchodními partnery.

Odpovědi, získané v rámci kvalifikovaného rozhovoru jsou dále vyhodnoceny a porovnány s informacemi v teoretické části této bakalářské práce. V závěru této kapitoly je sepsáno doporučení pro české obchodníky, kteří mají zájem realizovat své obchodní aktivity v rámci česko-německého trhu. V rámci doporučení jsou vypsány nejdůležitější informace, které byly zároveň podpořeny zkušenostmi dotazovaných odborníků z hlediska praxe.

4.1 Identifikace odborných respondentů

Odborný respondent č. 1: Odborným respondentem č. 1 je pan Martin Soldát, který se pohybuje v automobilovém průmyslu již 14 let. Z toho pracoval 7 měsíců ve společnosti Faurecia a zbývající část je zaměstnán ve společnosti Magna Exteriors (Bohemia) s. r. o. Od roku 2017 zastává ve společnosti Magna dvě funkce. Vede tým 8 projektových nákupčích v závodě Magna Liberec a Nymburk a zajišťuje pozici Lead buyer pro plastové a lakované díly pro společnost Magna Exteriors Europe. Jedná se celkem o 14 závodů Magny – DE, RU, TU, PL, UK, RO a FR. Celkový roční obrat Magny v těchto nakupovaných komoditách přesahuje 300 mil. Eur. V pozici tzv. Lead buyera určuje strategii v oblasti plastových a lakovaných dílů, pomáhá při řešení problematických situacích s dodavateli a schvaluje výběrová řízení jednotlivých závodů. Pan Soldát žil od svých šesti do dvanácti let v Německu a čeština pro něj byla dlouhou dobu druhým jazykem. Od začátku jeho kariéry ve společnosti Magna komunikuje s německými dodavateli a kolegy. Před čtyřmi lety vedl na 6 měsíců projekt v sesterském závodě Magna Sulzbach v Německu.

Odborný respondent č. 2: Jako druhý odborný respondent byl osloven projektový nákupčí Bc. Jan Zuska. Od roku 2016 pracuje ve společnosti Magna Exteriors (Bohemia) s. r. o. v Liberci. Jeho specializace je zajišťování kovových dílů pro sériovou výrobu. V rámci jeho současné pracovní pozice má na starosti výběr dodavatelů na poptávku, cenové jednání s dodavateli, vytváření dokumentace, odladění termínového plánu, aby byl v souladu se zákaznickými požadavky, kontrola rozpracovanosti nástrojů a příprava na realizaci výroby a následné rozjetí výroby. V jeho portfoliu se nachází dodavatelé z celé Evropy a různých zemí světa. Do dubna roku 2019 zařizoval pan Zuska, také díly pro ostatní závody společnosti Magna International, jelikož se v Liberci nacházelo Evropské ředitelství pro divizi Exteriors. Jednalo se o závody v Rumunsku, Polsku, Německu, Francii a v Anglii. Zkušenosti s německými obchodními partnery získal pan Zuska v rámci pozice projektového nákupčího, jelikož poptává dodavatelské společnosti v Německu v rámci výběrového řízení.

4.2 Strukturovaný rozhovor - Vstup na trh

V tomto bloku otázek jsou verifikovány informace o volbě formy vstupu na mezinárodní trh získané pomocí teoretické řešerše. V rámci mezinárodních trhů existují odlišnosti a specifika, na která se musí všichni obchodníci připravit, aby se snížila rizika neúspěchu při budování zahraničních obchodních vztahů. Odpovědi na následující otázky mají za úkol potvrdit tato teoretická fakta o vyhledávání obchodních partnerů z hlediska praxe, popř. je vyvrátit či upřesnit.

Otázka č. 1: Má podle Vás při výběru obchodních partnerů v zahraničí klíčovou roli analýza dané firmy a země (tzn. analýza obchodněpolitických podmínek, postavení firmy na trhu, reference atd.), nebo lze uspět i bez této analýzy? Můžete popsat, jak probíhá výběr zahraničního obchodního partnera v nadnárodní společnosti?

Tato otázka byla zvolena na základě poznatků z literatury, která doporučuje pro úspěšné navázání obchodních vztahů důkladnou analýzu země a obchodních partnerů. Vybraná otázka zjišťuje, zda je pro úspěšné navázání obchodních vztahů podstatné provést analýzu vybrané země a obchodního partnera, nebo lze uspět i bez předem připravené důkladné analýzy.

Odpověď č. 1: *Jako první zdroj informací používám internet a prezentaci firmy. Následuje telefonát, kde představím svůj záměr/ projekt s danou firmou. Magna je jednou z největších Automotive společností na světě a tak není potřeba dlouho představovat a spoustu dodavatelů má velký zájem s námi spolupracovat. Následuje osobní schůzka u dodavatele, kde si neformálně projdu výrobu, kde hledám nejvhodnější díly jejich produkce. Cílem je setkání s vedením případně s majitelem společnosti, pro případ urgentních požadavků. Pokud se dodavatel hodí do současné strategie firmy a má potřebné vybavení a kapacity, následují standardní kroky Automotive a Magny. Jako první s dodavatelem podepíšeme základní dokumentaci, dohodu o zachování mlčenlivosti a rámcové smlouvy. Požádám kolegy z kvality o provedení procesního auditu a potencionální analýzy. Oddělení Risk managementu prověří finanční situaci společnosti. Pokud obdržím schválení od těchto útvarů, pozvu dodavatele do portálu eRFX a představím jej u mých kolegů v nákupu.*

Odpověď č. 2: *Základní analýzu provádí naše finanční centrála (finanční rating). V Německu nehrozí, že by společnost porušovala lidská práva a proto já osobě tuto analýzu neřeším. Nežli dodavatele zařadím do výběrového řízení (ještě nemá žádný projekt od nás, je pouze poptáván), tak dodavatele alespoň 2x osobně navštívím. První cesta je představení společnosti, plat tour a debata nad možnostmi spolupráce. Pokud mám z dodavatele dobrý pocit, druhá cesta zahrnuje Potenciální analýzu (VDA 6. 3. v plném rozsahu). Pokud dodavatel projede auditem a spolupracuje při cenovém jednání, může být nominován.*

Otázka č. 2: **Mezi státy a zahraničními trhy se vyskytují určité kulturní i obchodní odlišnosti. Využíváte při zjišťování informací o potenciálním obchodním partnerovi a jeho zemi, některou z níže uvedených platforem? Popř. prosím uveďte další zdroje, které využíváte.**

- Agentura CzechTrade;
- Businessinfo;
- evropská databáze TED (Tender Electronic Daily);
- systém eRFX
- Ministerstvo zahraničních věcí;
- Hospodářská komora ČR.

Tato otázka je zaměřena na dostupné informační zdroje a platformy, které mohou čeští obchodníci využívat pro získání informací o svém potenciálním obchodním partnerovi a jeho zemi. Cílem této otázky je zjistit, které dostupné zdroje využívají podniky pro získání těchto informací.

Odpověď č. 1: *Využíváme největší veletrh dodavatelů plastových výrobků K-Messe Düsseldorf a portál eRFX. Další služby a databáze nevyužíváme.*

Odpověď č. 2: *Systém eRFX je ve společnosti Magna Exteriors (Bohemia) s. r. o. využíván, ale nevím, zda by se z něj daly získat nějaké informace o kulturních zvyklostech. Žádnou z uvedených platforem nevyužívám. Kulturní rozdíly při obchodních jednáních v rámci Evropy jsem příliš nevyozoroval. Obzvláště, když jsem v pozici, kdy zadávám dodavatelům práci.*

Otázka č. 3: Jakým jazykem se nejčastěji při obchodním jednání s německými dodavateli dorozumíváte? Myslíte si, že pro obchodování s Německem je zásadní umět i německý jazyk, nebo si obchodník vystačí pouze s angličtinou?

Tato otázka byla zvolena na základě teoretické rešerše o SRN. Uvádí se, že obchodním jazykem je němčina i angličtina, ale ve spoustě případů je preferována pouze němčina. Úkolem této otázky je potvrdit, popř. vyvrátit tuto informaci na základě osobních zkušeností odborníka z praxe.

Odpověď č. 1: *Německy umím dobře, a pokud to jde, mluvím s dodavateli jejich rodnou řečí. Zajisté je výhoda pokud s protistranou mluvíte stejným jazykem. V Automotive je používaný termín „kontinuální zlepšování“ ten popisuje požadavek něco zlepšit, když to lze. Většina kolegů i podřízených se i přes možnost dorozumět se s dodavatelem anglicky, naučí v průběhu let základy němčiny, je to zajisté výhoda.*

Odpověď č. 2: *Jelikož je moje němčina spíše pasivní, tak pouze anglicky. Rozhodně je, ale výhoda umět i německý jazyk. Již několikrát se mi stalo, že když jsem něco požadoval (anglicky hovořící), tak jsem neuspěl. Zatímco kolega, který mluví plynně německy, uspěl. Tedy je to rozhodně výhoda.*

4.3 Strukturovaný rozhovor - Kulturní a obchodní specifika Německa

Tento blok otázek se zabývá kulturními a obchodními specifiky Spolkové republiky Německo. Česká republika a Spolková republika Německo jsou sousední státy a jsou součástí evropského trhu. I přes tento fakt se mezi státy objevují kulturní a obchodní rozdíly, které se projevují i při obchodních jednání. Cílem těchto otázek je získat pohled na tuto problematiku na základě zkušeností a poznatků odborných respondentů a tím potvrdit, popř. vyvrátit informace získané v rámci literární rešerše.

Otázka č. 4: Němečtí obchodní partneři jsou považováni za přímé, sebejisté až arogantní, kteří kladou důraz na normy, struktury, předpisy a plány. Myslíte si, že je tato informace pravdivá? Můžete popsat, jaká je Vaše osobní zkušenost při jednání s německými obchodními partnery?

Otázka č. 4 byla vybrána na základě popisu kulturních a obchodních specifíků, které jsou uvedeny v teoretické části bakalářské práce. Cílem je potvrdit výše uvedený pohled na německé obchodní partnery, který uvádí literatura.

Odpověď č. 1: *Ano, lze souhlasit, že němečtí obchodní partneři jsou velice zaměřeni na normy a dodržování dohodnutých a hlavně sepsaných dohod. Automotive trendy a požadavky jsou, minimálně ve střední Evropě, určovány automobilkami VW, BMW a Mercedes a tak se tyto praktiky úspěšně rozšířily do celého odvětví.*

Odpověď č. 2: *Dokumentaci mají na stejné nebo vyšší úrovni nežli čeští dodavatelé. Jelikož je, ale celý automobilový průmysl svázán normami, tak dokumentační a řídicí standart má každý dodavatel, který dodává do automobilového průmyslu. Sebejistota ano, ale řekl bych, že vychází z toho, že vědí, co dělají. Mohou tvrdě argumentovat, protože mají jasné podklady, proč něco třeba nejde, nebo na základě čeho chtějí zvýšit cenu.*

Otázka č. 5: Uveďte, jaká forma komunikace s německými obchodními partnery se u Vás nejčastěji využívá a proč? (osobní setkání v rámci firem, telekomunikace, e-mailová komunikace, fax atd.) Mění se v průběhu jednání způsob komunikace? (např. první oslovení e-mailovou komunikací, později osobní setkání atd.)

Tato otázka byla zvolena, aby přiblížila, jakým způsobem probíhá komunikace s německými obchodními partnery v praxi. Literatura uvádí, že jsou často využívány všechny způsoby komunikace, které jsou uvedeny výše. Odpověď na tuto otázku potvrdí, popř. vyvrátí tuto skutečnost.

Odpověď č. 1: *Se zavedenými dodavateli zahájíme jednání o projektu emailem a paralelně eRFX portálem. Následuje několik kol sjednávání nejčastěji Webex nebo Microsoft Teams, kde máte možnost vidět svůj protějšek. V nákupu je zapotřebí být v místě výroby a mít jistotu, že daný dodavatel úkol zvládne ve sjednaném termínu. Během projektu je dodavatel několikrát navštíven osobně, kde prezentuje časovou osu a rozpracovanost projektu.*

Odpověď č. 2: *Nejčastěji e-mail a telefon. Osobní schůzky na začátku spolupráce, dále při technickém jednání před nominací, nebo v případě eskalací.*

Otázka č. 6: **Chyběly Vám při prvním jednání s německými obchodními partnery, na začátku Vaší kariéry, některé zásadní informace? Máte popř. nějaké doporučení pro obchodníky, kteří chtějí začít obchodní aktivity s německými partnery? (např. na co si dát pozor, čeho se vyvarovat apod.)**

Tato otázka byla zvolena za účelem zjištění, zda obchodníkům mohou na začátku obchodních aktivit scházet některé zásadní informace, které není možné dohledat. Dále tato otázka zjišťuje, čeho by se měli obchodníci, při jednání s německými partnery, vyvarovat.

Odpověď č. 1: *Velice se mi osvědčila osobní setkání. Němečtí obchodní partneři mají rádi osobní kontakt a časté reportování stavu projektu. Jedna ze zásadních pouček je včas hlásit možné komplikace a nikdy nezatajovat možná rizika. Vždy prezentují možné problémy a nápravné opatření. Tím dáte najevo, že znáte dané procesy, zabýváte se jejich problematikou a máte „plán B“. Pokud možný problém neeskalujete nadřazeným a partnerům, jste za případný problém zodpovědní Vy. Pokud ho sdělíte, pak má proti strana možnost reagovat a podpořit.*

Odpověď č. 2: *Na začátku kariéry mi spíše chyběly všeobecné informace o automobilovém průmyslu, nežli informace o Německu a německých dodavatelích. Tedy nebyl jsem schopen tak pružně reagovat při jednáních, co se týče obchodních a technických podmínek.*

4.4 Zhodnocení výsledků strukturovaného rozhovoru

V rámci první otázky, která je v kvalifikovaném rozhovoru zaměřena na provádění analýzy dané země, obchodních partnerů, firem atd., odborní respondenti důležitost tohoto kroku potvrdili. Základní analýzu provádí v nadnárodní společnosti samostatná oddělení, např. oddělení Risk managementu a finanční centrála. Podrobnější analýzu konkrétního partnera zhotovují také samostatní nákupčí, kteří využívají internet, prezentaci firem a osobní setkání, v rámci kterého je sestavena také tzv. Potenciální analýza (VDA 6. 3. v plném rozsahu).

Otázka č. 2 zjišťovala, které platformy a zdroje informací se v praxi využívají. Odborní respondenti nepotvrdili využívání uvedených platforem. Potvrdili využití pouze portálu eRFX, který je velmi specifický a druhým zdrojem informací, který je ve společnosti Magna využíván, je největší veletrh dodavatelů plastových výrobků K-Messe Düsseldorf, v Německu.

Oba odborní respondenti se v odpovědích, na otázku č. 3, shodli. Cílem otázky bylo zjištění, zda je pro české obchodníky důležité mít znalost německého jazyka. Oba odborní respondenti mají osobní zkušenosti s tím, že umění německého jazyka, je pro české obchodníky velkou výhodou a může kladně ovlivnit výsledek obchodního jednání.

Otázka č. 4 byla zaměřena na prezentaci a chování německých obchodních partnerů. Podle literatury se jedná o sebejisté jedince, kteří kladou důraz na normy, struktury a plány. Odpovědi tento pohled potvrdily, ale poukázaly také na fakt, že konkrétně v rámci automobilového průmyslu, je používat směrnice a normy nutnost. Dané postupy a normy jsou nařizovány automobilovými koncerny. Zároveň, ale odborný respondent č. 2 potvrdil, že němečtí dodavatelé mají dokumentaci na stejné či vyšší úrovni než čeští dodavatelé. To poukazuje na fakt, že odborná dokumentace není v Německu praktikována pouze v rámci automobilového průmyslu, ale i v jiných odvětvích.

Otázka č. 5 byla zaměřena na komunikaci s německými obchodními partnery a úkolem bylo zjistit, jaká forma komunikace je nejčastěji využívána. Odpovědi obou dotazovaných respondentů potvrdily, že v rámci komunikace s německými obchodními partnery je využívána e-mailová komunikace, telekomunikace a osobní schůzky, které probíhají po celou dobu spolupráce. Kromě uvedených způsobů komunikace jsou využívány také

videokonference pomocí systémů Microsoft Teams a Webex, který je představen v podkapitole 2.3. V rámci komunikace využívají zaměstnanci společnosti Magna také portál eRFX, který byl představen v podkapitole 1.2.5. V rámci tohoto portálu je možné vytvářet dotazníky a na základě odpovědí vzniká možnost hodnocení vybraných dodavatelů.

Úkolem poslední otázky bylo zjistit, zda odborným respondentům chyběly na začátku kariéry některé podstatné informace, popř. zda mají nějaké doporučení pro české obchodníky, kteří chtějí začít provozovat své obchodní aktivity v rámci česko-německého trhu. Odborný respondent č. 1 popsal doporučení ze své osobní zkušenosti a odborný respondent č. 2, potvrdil, že na začátku kariéry mu chyběly zásadní informace o automobilovém průmyslu, což mělo vliv i na obchodní jednání s německými obchodními partnery, jelikož nebyl schopen tak pružně reagovat na určité problémy.

Z výsledků kvalifikovaného rozhovoru vychází, že informace dostupné v literatuře a internetových zdrojích jsou směrodatné a z pohledu praxe se příliš neliší. Z celkového pohledu lze říci, že informace získané pomocí odborné teoretické rešerše, byly na základě odpovědí dotazovaných odborných respondentů potvrzeny, popř. upraveny a dovysvětleny na základě jejich osobních zkušeností v oboru automobilového průmyslu. Odborní respondenti také poukázali na fakt, že v začátku jejich obchodování s Německem se ani nesnažili si některé informace předem dohledat a nastudovat, ale získávali je až v rámci své obchodní praxe.

4.5 Doporučení pro české obchodníky v rámci obchodování se SRN

V rámci této podkapitoly je sestaveno doporučení pro české obchodníky, kteří mají zájem začít obchodní aktivity se Spolkovou republikou Německo. Seznam doporučení je sestaven autorkou na základě poznatků, které byly popsány v teoretické části této bakalářské práce a potvrzeny v rámci analytické části, kde byly tyto informace porovnávány s odpověďmi od odborných respondentů v rámci kvalifikovaného rozhovoru. Na základě této komparace může být doporučení doplněno o zkušenosti z hlediska praxe a jsou zde vypsány nejdůležitější body pro úspěšné zahájení obchodních aktivit.

Provádění důkladné analýzy:

Obchodníci by před zahájením obchodních aktivit v zahraničí měli vždy provést důkladnou analýzu dané země, trhu, firem a obchodních partnerů. Nadnárodní společnosti mají na tuto aktivitu vyčleněná samostatná oddělení, ale pro MSP je tento krok stejně důležitý a neměl by být opomíjen.

Zjišťování informací:

V rámci provádění analýzy a zjišťování informací, mohou čeští obchodníci využívat bezplatné portály a internetové zdroje, jako je webová stránka s názvem Businessinfo, agentura CzechTrade, Hospodářská komora ČR a další. V rámci praxe se tyto platformy spíše nevyužívají, ale rozhodně to neznamená, že nejsou pro začínající obchodníky užitečné. V automobilovém průmyslu je používán jako zdroj informací, např. portál eRFX a největší veletrh dodavatelů plastových výrobků K-Messe Düsseldorf. Je obecně známé, že účast na specializovaných veletrzích je pro obchodníky důležitá. Informace o těchto veletrzích poskytuje, např. agentura CzechTrade.

Německý jazyk:

Pro obchodování se Spolkovou republikou Německo je pro české obchodníky výhoda, pokud kromě anglického jazyka, ovládají také německý. Není to povinnost, ale spíše doporučení. Odborníci z praxe potvrdili, že díky němčině je možné dosáhnout lepších výsledků při obchodních jednání.

Sebejistí němečtí obchodní partneři:

Čeští obchodníci musí počítat s tím, že němečtí obchodní partneři jsou sebejistí, umí velmi dobře argumentovat a přesně vědí, co dělají. Kladou důraz na normy a struktury. V automobilovém průmyslu je využívání norem povinné a je stanoveno hlavně automobilovými firmami VW, BMW a Mercedes. Využívání norem a kladení důrazu na dokumentaci, však němečtí obchodníci požadují i v jiném zaměření. Pro české obchodníky je podstatné, aby byli dobře informováni a to i z hlediska svého zaměření.

Při nedostatku informací, pak nemusejí být při jednání schopni pružně argumentovat. Zároveň je ale v pořádku, pokud obchodník získává podrobné informace až na základě svých zkušeností. Odborníci v rámci kvalifikovaného rozhovoru potvrdili, že si v úplných začátcích své kariéry podrobné informace nezjišťovali.

Normy a podrobná dokumentace:

Němečtí obchodní partneři se odkazují na normy a zakládají si na přesné a podrobné dokumentaci. Vyžadují přesné plány, odbornost, struktury a dodržování agendy. Například v automobilovém průmyslu jsou normy stanovené automobilovými koncerny, přesto se u německých obchodních partnerů může objevit dokumentace zpracovaná na vyšší úrovni. Proto je důležité, aby čeští obchodníci měli plány a přehled o dané obchodní problematice.

Způsob komunikace:

V rámci obchodních aktivit se SRN jsou využívány všechny běžné prvky způsobu komunikace. Je využívána e-mailová komunikace, videokonference a telekonference. Osobní schůzky probíhají po celou dobu projektu. Je potřeba svého dodavatele často navštěvovat a mít jistotu, zda je vše tak jak má být. Český obchodník musí být také připravený na to, že osobní návštěvy mohou probíhat i v jeho firmě, jelikož je tento způsob komunikace v Německu velmi oblíbený. Němečtí obchodní partneři si potrpí na formální a slušné jednání.

Zásady úspěšné komunikace s německými partnery:

Němečtí obchodní partneři mají rádi osobní kontakt a časté reportování stavu projektu. Je proto zásadní, aby čeští obchodníci hlásili včas veškeré komplikace a nikdy nezatajovali možná rizika. V případě, že obchodníci budou prezentovat možné problémy a nápravná opatření, tak dají najevo, že znají dané procesy a mají o daný projekt zájem. Tím se buduje důvěra s německými obchodními partnery a vzniká tak prostor pro dlouhodobou spolupráci a možnost podpory.

Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala problematikou specifik obchodu se Spolkovou republikou Německo. V současné době je pro firmy žádoucí rozšiřovat své obchodní aktivity a kontakty v zahraničí. Spolková republika Německo a Česká republika jsou sousední země, které jsou součástí Evropské unie. Jedná se také o významné obchodní partnery, a to hlavně v rámci automobilového průmyslu. Obě země mají podobnou mentalitu. Přesto existují určitá kulturní a obchodní specifika, se kterými by čeští obchodníci měli počítat a být na ně připraveni, jelikož neznalost by mohla vést k neúspěšnému obchodnímu jednání a k nemožnosti navázat obchodní spolupráci.

Tato práce představila čtenáři nejprve základní přehled o samotném obchodu, jeho rozdělení a jaké jsou možnosti pro vstup na zahraniční trh. Dále představila zdroje informací, které jsou pro české odborníky užitečné v rámci provádění analýzy. Práce dále analyzovala Německo a jeho kulturní a obchodní specifika. Němečtí obchodní partneři jsou sebevědomí, perfekcionisté a zakládají si na normách a přesné dokumentaci. Podstatné je s německými obchodníky průběžně komunikovat. Formální komunikace je klíčem k úspěšnému navázání dlouhodobé spolupráce. V analytické části byla představena nadnárodní společnost Magna, která v rámci svých procesů měla za úkol přiblížit čtenáři, jak mohou probíhat obchodní aktivity v oblasti nákupu v rámci velké nadnárodní společnosti se zahraničím z hlediska praxe. A to v oblasti nákupu, tedy potenciálním importu ze zahraničí. Byl zde také představen konkrétní případ, ve kterém se vyskytovali němečtí dodavatelé.

K dosažení stanového cíle práce byla využita metoda deskripce a kvalitativní metoda pro ověření získaných informací pomocí teoretické rešerše. Byl využit kvalifikovaný rozhovor, v rámci něhož byly poskytnuty zkušenosti dotazovaných odborníků z hlediska praxe. Poté bylo sestaveno doporučení pro české obchodníky obchodující se SRN, které bylo sestaveno na základě komparace informací získaných pomocí teoretické rešerše, a jejich platnost byla potvrzena odpověďmi dotazovaných odborníků.

Na závěr je vhodné zmínit, že tato práce slouží jako pomůcka pro úspěšné navázání obchodní spolupráce v rámci česko-německého trhu. Pokud čeští obchodníci dodrží zásady, které jsou popsány v této práci, mohou navázat úspěšné a dlouhotrvající spolupráce.

Seznam literatury

Knižní zdroje

DANIELS, John D., Lee H. RADEBAUGH a Daniel P. SULLIVAN. 2015. *International Business: Environments and Operations*. 15th ed. England: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-01679-5.

GOLLOVÁ, Soňa. 2013. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. 3. doplněné a přepracované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4418-6.

KLAPETEK, Milan. 2008. *Komunikace, argumentace, rétorika*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2652-6.

KRUGMAN, Paul R., Maurice OBSTFELD a Marc J. MELITZ. 2015. *Internacional Economics: Theory and Policy*. 10th ed. England: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-01955-0.

KUBIŠTA, Václav a spol. 2009. *Mezinárodní ekonomické vztahy*. Plzeň: Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-191-5.

MACHKOVÁ, Hana. 2015. *Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5366-9.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ, Alexej SATO et al. 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4874-0.

MULAČOVÁ, Věra, Petr MULAČ et al. 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4780-4.

NEUMANN, Pavel, Pavel ŽAMBERSKÝ a Martina JIRÁNKOVÁ. 2010. *Mezinárodní ekonomie*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3276-3.

NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. 2015. *Interkulturní komunikace: Češi a Němci*. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-298-7

SCHROLL-MACHL, Sylvia. 2016. *Doing Business with Germans: Their Perception, Our Perception*. 6th ed. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. ISBN 978-3-525-46167-9.

SVATOŠ, Miroslav a kolektiv. 2009. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80247-2708-0.

ŠTĚRBOVÁ, Ludmila a kolektiv. 2013. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4694-4.

Internetové zdroje

ASIA NEWS MONITOR. 2019. *Germany: Germany hopes to mine lithium, the white gold of e-mobility – ProQuest Central*. *Asia News Monitor* [online]. Copyright © 2019 Thai News Service Group. [cit. 2020-06-27]. Dostupné z:
<https://search.proquest.com/docview/2275332404/71922D00F6F04769PQ/1?accountid=17116>

BUSINESS CULTURE. 2019. *Firemní jednání etiketa - Business Culture Czech Republic*. *International Business culture in Europe: Business Etiquette guides* [online]. Copyright © 2019 Passport to Trade 2.0. [cit. 2020-03-19]. Dostupné z:
<https://businessculture.org/cz/western-europe/germany/cost-of-living-in-germany/>

BUSINESSINFO. 2019a. *Německo: Zahraniční obchod a investice – Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Zastupitelský úřad ČR v Berlíně Copyright © 1997-2020 CzechTrade. [cit. 2020-02-13]. Dostupné <https://www.businessinfo.cz/navody/nemecko-zahranicni-obchod-a-investice/>

BUSINESSINFO. 2019b. *Německo: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu – Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Zastupitelský úřad ČR v Berlíně Copyright © 1997-2020 CzechTrade. [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/nemecko-zakladni-podminky-pro-uplatneni-ceskeho-zbozi-na-trhu/>

BUSINESSINFO. 2020. *O portálu: BusinessInfo.cz – Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Zastupitelský úřad ČR v Berlíně Copyright © 1997-2020 CzechTrade. [cit. 2020-03-13]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/o-portalu/>

CZECH TRADE. 2016. *Německo – CzechTrade. Hlavní stránka - CzechTrade* [online]. Copyright © 2016 CzechTrade. [cit. 2020-02-27]. Dostupné z: <https://www.czechtrade.cz/czechtrade-svet/evropska-unie/nemecko>

ČSÚ. 2020. *Český statistický úřad – Aktuální informace* [online]. Praha: ČSÚ. [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace>

EUROPA. 2020. *Německo; Evropská unie. Evropa – European Union website the official EU website.* [online]. [cit. 2020-04-27]. Dostupné z: https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/germany_cs

GTAI. 2020. *Industries in Germany - Germany Trade & Invest* [online]. Copyright © 2020 Germany Trade & Invest [cit. 2020-05-27]. Dostupné z: <https://www.gtai.de/gtai-en/invest/industries>

Interní informace společnosti Magna Exteriors (Bohemia) s. r. o. Liberec. 2020.

MAGNA BOHEMIA. 2017. *O společnosti Magna: Magna. Kariérní web společnosti Magna Exteriors (Bohemia) s. r. o.* [online]. Copyright © 2017 Magna International Inc. [cit. 2020-03-18]. Dostupné z: <https://magnaboheemia.cz/o-spolecnosti-magna>

MAGNA INTERNATIONAL. 2020. *Company: Magna International* [online]. Copyright © 2020 Magna International Inc. [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: <https://www.magna.com/company>

MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. 2019. *Zahraniční obchod Česká republika - Německo v roce 2018: Velvyslanectví České republiky v Berlíně* [online]. Praha: Ministerstvo zahraničních věcí České republiky. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: https://www.mzv.cz/berlin/cz/obchod_a_ekonomika/aktuality/zahranicni_obchod_ceska_republika.html

MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. 2020. *Mezinárodní smlouvy: Ministerstvo zahraničních věcí České republiky* [online]. Praha: Ministerstvo zahraničních věcí České republiky. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: https://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/nemecko/smlouvy

WEEM. 2018. *How to Do Business in Germany: Veem* [online]. Copyright © 2020 Veem. [cit. 2020-04-27]. Dostupné z: <https://www.veem.com/library/how-to-do-business-in-germany/>

THE WORLD BANK. 2020. *Germany: Data. World Bank Open Data: Data* [online]. Copyright © 2020 The World Bank Group. [cit. 13. 07. 2020]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/country/germany>

THE WORLD FACTBOOK: *Europe: Germany*. 2020. In: Central intelligence agency (CIA) [online]. Washington, D. C.: Central Intelligence Agency. [cit. 2020-04-11]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/gm.html>