



Založení podnikové pobočky ve vybraném členském státě EU

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6210R015 – Ekonomika a management mezinárodního obchodu
Autor práce: **Iveta Kunstová**
Vedoucí práce: doc. Ing. Zuzana Pěničková, Ph.D.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Iveta Kunstová**
Osobní číslo: **E14000454**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management mezinárodního obchodu**
Název tématu: **Založení podnikové pobočky ve vybraném členském státě EU**
Zadávající katedra: **Katedra marketingu a obchodu**

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

1. Formy vstupu na zahraniční trh
2. Průzkum německého trhu
3. Popis vybraného podniku
4. Návrh na postup při založení pobočky v Německu
5. Celkové zhodnocení realizovatelnosti vstupu vybraného podniku na zahraniční trh

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **30 normostran**

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

Seznam odborné literatury:

BUCKLEY, Peter J. a Pervez N. GHOURI. International business strategy: theory and practice. Abingdon: Routledge, 2015. ISBN 978-0-415-62469-5.

KALÍNSKÁ, Emilie. Mezinárodní obchod v 21. století. Praha: GRADA Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3396-8.

KOTLER, Philip a Gary AMSTRONG. Principles of marketing. 14. vyd. Boston: Pearson Prentice Hall, 2012. ISBN 978-0-13-216712-3.

MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing. 4. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5366-9.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. Mezinárodní obchodní operace. 6. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0.

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

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz).

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Zuzana Pěničková, Ph.D.**

Katedra marketingu a obchodu

Konzultant bakalářské práce: **Ilona Remešová**

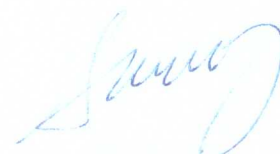
Gamatec s.r.o., ředitelka firmy

Datum zadání bakalářské práce: **31. října 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2018**



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



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

V Liberci dne 31. října 2016

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, 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 (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

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

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

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

Datum:

Podpis:

Anotace

Německo je se svou vyspělou ekonomikou velmi lákavou zemí pro mnoho českých firem. Předmětem této práce je posouzení uplatnění vybrané firmy na německém trhu. Cílem této práce je průzkum daného trhu zejména pomocí PEST analýzy, charakterizování vybrané firmy a určení, zda je vhodná pro vstup na německý trh. Poslední část této práce má za účel navrhnout několik doporučení pro firmu při vybrané formě vstupu na německý trh, jíž je založení podnikové pobočky.

Klíčová slova: Mezinárodní obchod, analýza trhu, Německo, Evropská unie, založení podnikové pobočky, formy vstupu na zahraniční trh

Annotation

Establishment of the Business Branch in the Selected EU Member State

Germany is very attractive country for many companies from the Czech Republic. It has advanced economy. The subject of this bachelor thesis is assessment of the application of the selected company on the German market. The aim of this bachelor thesis is to analyse the selected market using PEST analysis, characterize the selected company and determine whether it is suitable for entering the German market or not. The purpose of the last part of this bachelor thesis is to suggest several recommendations for the company in the chosen form of entering the German market, which is establishment of the business branch.

Key words: International trade, market analysis, Germany, the European Union, establishment of the business branch, forms of entering foreign market

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce doc. Ing. Zuzaně Pěničkové, Ph.D. za cenné rady a připomínky, kterými mi pomohla při vypracování této práce. Dále bych také chtěla poděkovat společnosti Gamatec, s. r. o. za poskytování informací o firmě, které jsem potřebovala k vypracování této práce. V poslední řadě bych chtěla poděkovat své rodině za podporu po celou dobu mého studia.

Obsah	
Seznam obrázků.....	9
Seznam tabulek.....	10
Seznam použitých zkratk	11
Úvod.....	12
1 Formy vstupu na zahraniční trh.....	14
1.1 Rozhodnutí pro vstup na zahraniční trh.....	14
1.2 Jednotlivé formy vstupu na zahraniční trh.....	14
1.2.1 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy.....	15
1.2.2 Vývozní a dovozní operace	16
1.2.3 Podniková pobočka v zahraniční zemi	17
2 Průzkum německého trhu	21
2.1 Základní charakteristika Německa.....	21
2.2 PEST analýza Německa.....	22
2.2.1 Politicko-právní faktory.....	22
2.2.2 Ekonomické faktory	24
2.2.3 Sociálně-kulturní faktory.....	27
2.2.4 Technologické faktory.....	29
3 Popis vybraného podniku	33
3.1 Charakteristika společnosti Gamatec s. r. o.	33
3.2 SWOT analýza společnosti Gamatec, s. r. o.	35
4 Postup při založení pobočky v Německu.....	42
4.1 Doporučení při vstupu vybrané společnosti na německý trh	42
5 Celkové zhodnocení.....	48
Závěr.....	49
Seznam použité literatury.....	51

Seznam obrázků

Obr. 1: Populační pyramida Německa v roce 2016.....	28
---	----

Seznam tabulek

Tab. 1: Vývoj makroekonomických ukazatelů.....	25
Tab. 2: Věková struktura Německa	27
Tab. 3: Vývoj indikátoru GERD.....	31

Seznam použitých zkratk

CDU	Křesťansko-demokratická unie
CSU	Křesťansko-sociální unie
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
EUR	Euro
HDP	Hrubý domácí produkt
IKT	Informační a komunikační technologie
KČ	Koruna česká
NATO	Organizace Severoatlantické smlouvy
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
SPD	Sociálně-demokratická strana
WTO	Světová obchodní organizace

Úvod

V dnešní době, kdy se rozrůstá trend internacionalizace podniků, se mnoho českých firem snaží o proniknutí na zahraniční trhy. Většina z nich se nyní pokouší zaměřit se nejen na své tuzemské zákazníky, ale také na ty zahraniční. Spousta firem si mimo jiné myslí, že pokud budou obchodovat jenom na svém tuzemském trhu, tak nemají do budoucna velkou šanci o udržení své konkurenceschopnosti. Při vstupu na zahraniční trh mají na výběr z několika forem vstupu a mohou se tak rozhodovat na základě svých možností. Celkový vstup na zahraniční trh sebou přináší samozřejmě spoustu výhod, ale na druhou stranu také rizika, na která musí být daná firma připravena. Firmy proto musí provést podrobné analýzy a prozkoumat různé zahraniční trhy, aby si vybraly ten nejvhodnější a nejperspektivnější.

Vybraná firma Gamatec, s. r. o., která se specializuje v lehké strojírenské výrobě a obchodu, se chce pokusit o vstup na německý trh, a to prostřednictvím založení podnikové pobočky v daném státě. Bude to její první založená pobočka. Prostřednictvím této práce bude prozkoumán německý trh a provedena PEST analýza a následně i SWOT analýza, aby se zjistilo, zda je tato země pro společnost Gamatec, s. r. o. vhodná. Následně bude vytvořeno několik hlavních doporučení pro postup při vstupu dané firmy na vybraný německý trh.

Cílem této práce je analyzovat vybranou zemi, jíž je Německo, připravit vhodný postup při založení zahraniční pobočky společnosti Gamatec, s. r. o. v této zemi a zhodnotit pravděpodobnost úspěchu vybrané firmy při tomto plánu.

Práce je rozdělena celkem do pěti kapitol. První z nich je zaměřena na formy vstupu na zahraniční trh. Nejprve je v této kapitole popsáno několik hlavních důvodů, které vedou firmy k rozhodnutí o vstupu na zahraniční trh v dnešní době. Následuje popsání tří základních skupin forem vstupu na zahraniční trh. Těmi jsou vývozní a dovozní operace, formy nenáročné na kapitálové investice a kapitálové vstupy na zahraniční trh. Tato práce je zaměřena spíše na kapitálové vstupy na zahraniční trh, charakterizování samostatné zahraniční pobočky a také na obchodní zastoupení z kategorie vývozních a dovozních operací. Firma prozatím nechce přesunout do zahraničí i výrobu a skladové prostory, tudíž se nebude jednat o plně samostatnou pobočku. Tyto dvě části obchodu by měly prozatím

stále probíhat v mateřské společnosti. Konec této kapitoly se zabývá také možnými styly vedení zahraničních poboček a třemi možnými způsoby volby zaměstnanců do zahraniční pobočky.

Druhá kapitola je zaměřena na charakteristiku cílové země, ve které se bude pobočka zakládat. Firma si jako svou cílovou zemi vybrala Německo. Jedná se o základní informace o této zemi. Následně je v této kapitole také provedena charakteristika PEST analýzy, která se zaměřuje na cílovou zemi a na faktory, které mohou vstup na tento trh ovlivnit. Tato analýza je poté aplikována na vybranou zemi a následně je provedeno její zhodnocení.

Třetí kapitola je již věnována samotné společnosti Gamatec, s. r. o., a to zejména představení této firmy a jejího hlavního oboru činnosti. Dále je také věnována charakteristice SWOT analýzy, kterou firmy používají mimo jiné při vstupu na nový zahraniční trh. Jde o porovnání silných a slabých stránek firmy a příležitostí a hrozeb, které mohou pro firmu plynout ze vstupu na zahraniční trh. I tato analýza je následně aplikována na vybraný subjekt a je provedeno její zhodnocení.

Čtvrtá kapitola je zaměřena na návrh některých doporučení pro společnost Gamatec, s. r. o., při vstupu na německý trh vybraným způsobem. Tato kapitola čerpá mimo jiné informace právě z předešlých dvou kapitol a analýz, které v nich byly provedeny. Jedná se o doporučení a kroky, které by firma měla provést před vstupem na daný trh, aby byl tento vstup co nejúspěšnější.

Pátá kapitola je kapitolou poslední a je zaměřena na celkové zhodnocení této práce. Jde o shrnutí veškerých informací, které byly v dané práci získány a následné zhodnocení proveditelnosti vstupu firmy Gamatec, s. r. o. na německý trh.

Pro vypracování této bakalářské práce byly využity české i zahraniční zdroje.

1 Formy vstupu na zahraniční trh

Cílem této kapitoly je krátce popsat důvody, které mohou firmu vést k založení podnikové pobočky. Dále má tato kapitola charakterizovat jednotlivé vstupy na zahraniční trh a zaměřit se na kapitálové vstupy, které se týkají založení podnikové pobočky v zahraničí, pro které se firma Gamatec, s. r. o. rozhodla. Poté i na charakteristiku obchodního zastoupení, které také využije. Dále je v této kapitole popsána samostatná podniková pobočka a možné styly jejího vedení a možnosti při výběru zaměstnanců.

1.1 Rozhodnutí pro vstup na zahraniční trh

Rozhodování o vstupu na zahraniční trh může být velmi dlouhým procesem a neměl by se podcenit. Nestačí pouze zvažovat, jak budou zvýšeny hodnoty zisku při vstupu na daný trh, ale jaký bude mít tento vstup celkový dopad na firmu. Pro každou společnost, která poprvé vstupuje na cizí trh, je to zlomová situace v každodenním zaběhnutém systému. Pokud má vedení společnosti souhlasit s rozhodnutím o vstupu na zahraniční trh, mělo by být přesvědčeno, že daná aktivita vyřeší jejich případné urgentní problémy, nebo že může splnit některé ze současných potřeb (Buckley, Ghauri, 2015).

Mezi hlavní důvody firmy Gamatec, s. r. o. pro vstup na zahraniční trh patří nejen zvýšení obrátu a zisku společnosti, ale zejména získání dalších zákazníků ze zahraničí. Chtějí mít se svými budoucími zákazníky díky založení podnikové pobočky bližší vztah a pokusit se zvýšit svou konkurenceschopnost. Jsou přesvědčeni, že se svou kvalitní prací a přístupem k zákazníkům si i na německém trhu získají své místo.

1.2 Jednotlivé formy vstupu na zahraniční trh

Forem vstupů na zahraniční trh je hned několik. Základní rozdělení do tří skupin je:

- jednoduché vývozní a dovozní operace,
- formy vstupu na zahraniční trh nenáročné na kapitálové investice,
- kapitálové vstupy podniků na zahraniční trh (Machková, 2015).

Pro **formy vstupu na zahraniční trh nenáročné na kapitálové investice** se rozhodují firmy, které chtějí určitým způsobem zvýšit svojí přítomnost na daném trhu, a to nejenom prostřednictvím vývozních operací a investic. Tyto podniky se snaží zejména o úsporu

nákladů, ale také se obávají možných rizik, plynoucích ze vstupu na nový zahraniční trh. Například kdyby se rozhodly pro investici v zemích s nestabilním podnikatelským a politickým prostředím. Mezi formy vstupu na zahraniční trh nenáročné na kapitálové investice řadíme licenční dohody, franchising, smlouvy o řízení, outsourcing a výrobní kooperace (Machková, 2015).

Pro účel této bakalářské práce bude tato část kapitoly zaměřena nejprve na poslední variantu, tedy na kapitálové vstupy na zahraniční trh. Jak již bylo zmíněno, tak firma Gamatec, s. r. o. se rozhodla pro založení podnikové pobočky v Německu. I když se v této chvíli bude jednat pouze o nesamostatnou pobočku, tak v budoucnu rozhodně plánují v této zemi založit plně samostatnou pobočku. Tudíž i proto bude část této kapitola věnována kapitálovým vstupům na zahraniční trh. Obchodní zastoupení, patřící do kategorie jednoduchých vývozních a dovozních operací bude charakterizováno v další části této kapitoly. Firma se totiž v této chvíli rozhodla pro využití této formy vstupu na německý trh, která bude doplňovat založení nesamostatné podnikové pobočky.

1.2.1 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy

Jde o nejnáročnější formu vstupu na zahraniční trh. Nejčastěji ji využívají velké firmy, a to v případě, že chtějí mít na zahraničním trhu své vlastní zastoupení. V tomto případě k prosazení se na cílovém trhu využívají i svých vlastních hmotných a nehmotných aktiv. Mohou mít dvě různé formy. Jedná se buď o formu přímých investic (kapitálové vklady, vnitřní firemní půjčky či reinvestovaný zisk) nebo portfoliových investic (nákup akcií či jiných cenných papírů) (Machková, 2014). Většina přímých investic má formu investice na zelené louce, akvizice, fúze, joint venture a strategické aliance (Machková, 2015)

Investice na zelené louce, neboli greenfield, je zakládání a stavění zcela nových podniků. Tato forma může přinést hostitelské zemi mnoho výhod, zejména co se týče nových pracovních míst, nových technologií a přínosu většího kapitálu (Dvořáček, Slunčík, 2012). Existuje také tzv. **brownfield**, kde jde o využívání nemovitostí, které jsou dlouhodobě nepoužívány, či dokonce zanedbány nebo kontaminovány z předešlého využívání. Společnost musí tyto objekty zrekonstruovat a opravit dle potřeby, což pro ně většinou bývá i velice nákladné (Czechinvest, 2016).

Když se firma vstup na zahraniční trh prostřednictvím **akvizice**, znamená to, že převezme fungující podnik, či jeho část. Akvizice může být buď přátelská (cílem je posílení pozice firmy) či nepřátelská (cílem je zničení konkurence) (Machková, 2015). Akvizice, neboli převzetí společnosti, se týká většinou velkých firem, které převezmou menší firmu. V případě **fúze** se jedná o sloučení či splynutí dvou různých firem. V případě, že původní firmy tímto zanikají a jejich aktiva a pasiva se přenášejí do nově vzniklé firmy, která vznikla právě tímto úkonem, jedná se o splynutí. Pokud se aktiva a pasiva jedné firmy, která tímto zaniká, přenášejí do firmy druhé, tak mluvíme o sloučení (Machková, 2015). Tento typ se týká firem s podobnou velikostí a podnikatelským záměrem.

U **strategické aliance** se jedná o seskupení více silných firem se společným záměrem. Mezi důvody k založení strategické aliance můžeme řadit například získání silnější vyjednávací pozice, snazší expanzi na zahraniční trhy a snížení nákladů (Zikmund, 2010a). **Joint venture** neboli společné podnikání, můžeme považovat za určitou formu strategické aliance. V tomto případě jde však o nižší stupeň integrace a vzájemné spolupráce než sloučení. Funguje na principu spojení dvou nebo více subjektů do společného vlastnictví a jejich cílem je společná realizace nějakého produktu či služeb (Štrach, 2009). Nejčastěji jde o spojení nadnárodní společnosti a lokální firmy a následovně vytvoření vlastní dceřiné společnosti. Výhodou této formy může být využití již existujících kontaktů či znalostí o daném trhu a také rychlejší vstup na zahraniční trh s menšími riziky.

1.2.2 Vývozní a dovozní operace

Vývozní a dovozní operace jsou všeobecně považovány za jednu z nejjednodušších forem vstupu na zahraniční trh a to zejména z hlediska investic, které je potřeba do této formy vložit. I při této variantě je však potřeba investovat poměrně velké částky zejména do řádného průzkumu cílového trhu, mezinárodního marketingu a přizpůsobení výrobní politiky firmy cílovému trhu (Machková, 2015). Podniky, které si zvolí tuto formu vstupu na zahraniční trh, si mohou nadále ještě vybrat z obchodních metod, které spadají pod tuto formu vstupu. Do vývozních operací patří prostřednické vztahy, smlouvy o výhradním prodeji – výhradní distribuci, obchodní zastoupení, komisionářské vztahy, přímý vývoz a exportní aliance. Tato práce se však zaměří pouze na informace, které jsou relevantní pro vybranou firmu.

Bylo již zmíněno, že firma Gamatec, s. r. o. nebude prozatím zakládat plně samostatnou pobočku. V německé pobočce se chce zatím zabývat pouze přijímáním objednávek od místních zákazníků a následovným zadáváním objednávek do systému, které budou poslány právě do sídla společnosti. Mimo to zde budou také vyřizovány reklamace a potřebný servis. Je nutno se tedy rozhodnout pro způsob prodeje v této zemi. Firma Gamatec, s. r. o. se pro tento účel rozhodla využít obchodní zastoupení.

Při **obchodním zastoupení** se obchodní zástupce zavazuje k tomu, že bude dlouhodobě vyvíjet určitou činnost pro zastoupeného, a to za účelem uzavírání určitého typu smluv, či sjednávání a uzavírání obchodů na jméno a účet zastoupeného. Jedná se o dlouhodobou činnost a zastoupený je povinen platit obchodnímu zástupci odpovídající provizi (Marek, Husták, 2016).

Rozlišujeme výhradní a nevýhradní obchodní zastoupení. V případě, že se jedná o nevýhradní obchodní zastoupení, tak může daná společnost pověřit obchodním zastoupením i jiné osoby. Na druhou stranu také daný obchodní zástupce může vykonávat tuto činnost, ke které se zavázal vůči zastoupenému, i pro jiné firmy. Pokud má zastoupený zájem o výhradní obchodní zastoupení, tak musí být tento požadavek zpracován ve smlouvě. V případě, že tak bylo sjednáno, má zastoupený povinnost na daném území a pro určitý okruh obchodů používat jenom tohoto jediného obchodního zástupce. Zároveň tento obchodní zástupce nemůže v tomto rozsahu provádět danou činnost pro jiné osoby (Marek, Husták, 2016). Je velmi důležité vybrat si dobrého a spolehlivého obchodního zástupce, jelikož to může ovlivnit celkový vstup firmy na vybraný trh. Také je potřeba, aby si každá firma promyslela, zda je pro ní výhodnější využít výhradního či nevýhradního obchodního zastoupení.

1.2.3 Podniková pobočka v zahraniční zemi

Většina zemí se snaží podporovat příliv přímých zahraničních investic do svých zemí, a to zejména do zpracovatelského průmyslu. Prostřednictvím těchto přímých investic mají investoři nad svými společnostmi v zahraničí kontrolu, ale zároveň se od nich očekává určitá míra podílení se na správě a řízení daného podniku (Kalínská, 2010). Podnik může své aktivity v zahraničí realizovat prostřednictvím přidružených společností či založením zahraniční pobočky (Štrach, 2009).

Dle Štracha (2009, str. 36) „*Pobočka obvykle nese název mateřské společnosti a její rozvaha je součástí celkové rozvahy firmy. Naproti tomu zahraniční přidružená společnost (associated company) je součástí majetku mateřské společnosti.*“

Přidružené společnosti dělíme na dceřiné společnosti, kde má mateřská firma podíl 50 % a více, a na filiálky, kde má podíl pouze 10 až 50 %. Tento typ společnosti je, na rozdíl od pobočky, oddělenou právníkou osobou a má alespoň z části jiný název než mateřská společnost (Štrach, 2009).

Díky společnému vnitřnímu trhu EU se firmy, které se rozhodnou pro založení nějakého typu obchodní společnosti v dalším členském státě, nemusejí bát žádné diskriminace z důvodu jiných práv dané země či výhod pro domácí firmy. Podnikatel může v libovolném členském státě EU založit společnost či koupit podíly již existující společnosti (jde o tzv. primární usazení). Nebo může v dané zemi založit pobočku, filiálku či organizační složku firmy, která má sídlo v jiné zemi EU (zde jde o tzv. sekundární usazení) (Muller, 2016). Výhodou vnitřního trhu EU tedy je, že pro oba tyto způsoby usazení na trhu patřícího do tohoto vnitřního trhu EU platí stejná práva a povinnosti jako pro společnosti, které jsou v zemi primárně usazené.

Řízení zahraničních poboček

Při založení podnikové pobočky v zahraničí musíme také řešit, jaký zvolíme postup při jejím vedení. Machková (2015) uvádí model ERPG dle Howarda Pelmuttera, který definuje hlavní manažerské styly. Řadí mezi ně styl etnocentrický, polycentrický, regiocentrický a geocentrický.

Při využívání **etnocentrického** stylu se firmy zaměřují hlavně na aktivity na svém tuzemském trhu. V případě, že na něm dosáhnou již svého maximálního potencionálu, tak se rozhodnou pro vstup na zahraniční trh, který je však pro ně kulturně blízký a nemusí kvůli němu nijak zásadně měnit firemní strategii. V tomto případě je samostatnost poboček při rozhodování velmi omezena a hlavní postavení zde má mateřská firma. Pracují zde zaměstnanci z domovské země a to hlavně na klíčových manažerských pozicích, čímž by měli do této společnosti přenést know-how a firemní kulturu a také kontrolovat místní zaměstnance. V současnosti používají tento styl hlavně malé a střední podniky, pro které je obrat ze zahraničí pouze malou částí celkového obratu firmy. Rizika u tohoto stylu vedení

mohou souviset hlavně se špatným odhadem trhu a chováním zákazníků. Snaha o prosazování vlastního manažerského stylu, který si firma přináší ze své domácí země, může vést i ke ztrátě konkurenceschopnosti. Opakem tohoto stylu je styl **polycentrický**. Při jeho využití se firmy naopak snaží co nejvíce adaptovat a přizpůsobit vedení firmy zvyklostem zahraničního trhu. Tato strategie je většinou využívána středními podniky. Rizikem zde může být až přílišná samostatnost při vedení poboček a nedostatečná koordinace mezinárodních aktivit (Machková, 2015)

Geocentrická orientace je v poslední době specifická pro velké globálně působící firmy. Ty podnikají celosvětově a využívají koncepci globálního marketingu. K řízení firmy tedy také přistupují globálně, což znamená, že nepreferují pouze zájmy mateřské společnosti, či jenom pouze zájmy jednotlivých poboček, ale snaží se rozhodovat tak, aby to bylo výhodné pro celou firmu jako celek. V případě poslední možnosti, kterou je **regiocentrický** styl, jde o propojení předešlých stylů. Vyznačuje se zejména tím, že se zaměřuje na vybrané sociálně-kulturní zóny a ty bere jako samostatné celky, pro které vypracovává jednotlivé specifické strategie (Machková, 2015).

Vzhledem k tomu, že společnost Gamatec, s. r. o. není velká firma, a jedná se o její první vstup na zahraniční trh v takovémto rozsahu, rozhodla by se pravděpodobně pro první styl vedení, tedy pro etnocentrický. Nechtěla by však, aby v dané pobočce v budoucnu docházelo kvůli tomuto stylu k možným problémům, které zde byly zmíněny, a snažila by se tomu určitě vyvarovat.

Při zakládání pobočky se firma musí také rozhodnout, zda v ní bude zaměstnávat pracovníky z domácí země, ze zahraničního trhu na který vstupují, nebo dokonce z nějaké další země. Štrach (2009) zmiňuje 3 hlavní skupiny dle Perlmuttera:

- PCN (parent country nationals) – zaměstnanci ze země původu dané firmy, obvykle jde o pracovníky, kteří byli dříve zaměstnáni v centrále, a poté byli přeřazeni do pobočky
- HCN (host country nationals) – pracovníci, kteří jsou národností z cílové země, po čase, kdy pracují v pobočce, mohou pracovat i ve vedení pobočky či v centrále
- TCN (third country nationals) – pracovníci, kteří nepocházejí ze země původu, ale ani z hostitelské země, nýbrž z nějaké třetí země

Každý z těchto tří typů může samozřejmě přinášet určité výhody, ale také rizika. Obvykle bývají tyto tři skupiny v nějakém poměru kombinovány. V případě firmy Gamatec, s. r. o. by se jednalo o kombinaci zaměstnanců z domácí země a zaměstnanců z cílové země. Obchodní zástupci by byli vybráni spíše z cílové země, jelikož mají o místních zákaznících větší znalosti. Ovšem mezi zaměstnanci v pobočce, kteří by přijímali objednávky a zadávali je do systému, by byli i někteří zaměstnanci z mateřské společnosti, kteří již znají danou firmu a její firemní kulturu. Ti by měli za úkol tuto firemní kulturu a znalosti přenést právě mezi další zaměstnance pobočky, kteří by již byli z cílové země.

SHRNUTÍ

Tato kapitola byla zaměřena na charakteristiku forem vstupu na zahraniční trh. Nejprve byla věnována několika důvodům, které vedou firmy k rozhodnutí o vstupu na zahraniční trh, kde byly zmíněny také důvody firmy Gamatec, s. r. o. V další části byly stručně popsány možné formy vstupu na zahraniční trh. Nejprve byla tato část kapitoly zaměřena na kapitálově náročné vstupy na zahraniční trh, které souvisejí se založením podnikové pobočky. Další část byla zaměřena na obchodní zastoupení z kategorie vývozních a dovozních operací, které firma při svém vstupu na německý trh také využije. Poslední část této kapitoly se věnovala popsání podnikové pobočky a tomu, jak je její založení ovlivněno tím, že jsou oba státy členy EU. Poté byly popsány jednotlivé strategie vedení pobočky a možnosti výběru zaměstnanců, ze kterých si může společnost Gamatec, s. r. o. vybrat. Následující kapitola bude zaměřena na průzkum německého trhu a na PEST analýzu, kterou firmy používají pro analyzování cílového trhu, na který chtějí vstoupit.

2 Průzkum německého trhu

Cílem této kapitoly je nejprve zpracovat základní informace o Německu, jako o zemi, do které chce firma Gamatec, s. r. o. vstoupit. Dále tato kapitola bude věnována základní charakteristice PEST analýzy, na kterou se tato bakalářská práce zaměřuje jako na hlavní analýzu používanou při vstupu na zahraniční trh. Ta bude následně aplikována na německý trh a alespoň z části tak bude proveden jeho průzkum. Pokud chce být kterýkoliv podnik při vstupu na zahraniční trh úspěšný, měl by při výběru cílové země být opatrný a pečlivě provést potřebné analýzy, aby byl následovný vstup úspěšný. Každý trh je svým způsobem jiný, a proto by se tato část neměla podcenit.

2.1 Základní charakteristika Německa

Spolková republika Německo se skládá dohromady z 16 spolkových zemí a jedná se o federativní parlamentní republiku. Hlavním městem této země je Berlín. Se svými 81 197 537 obyvateli (v roce 2015) je tato země nejlidnatější zemí v EU. Rozloha této země činí 357 376 km² a sousedí dohromady s devíti zeměmi. Těmi jsou na severu Dánsko, na východě Polsko a Česká republika, na jihu Rakousko a Švýcarsko a na západě Francie, Lucembursko, Belgie a Nizozemsko. Úředním jazykem této země je němčina. Německo patří mezi zakládající země EU a od roku 1999 je také členem eurozóny, takže její národní měnou je euro (Europa, 2016).

Prezidentem této země je od 19. března 2017 Frank-Walter Steinmeier. Na této pozici vystřídal Joachima Gaucka, který byl prezidentem od 23. března 2012. Německá vláda se skládá z kancléřky a patnácti ministrů. Německou kancléřkou je od 22. listopadu 2005 Angela Merkel (Česko-německá obchodní a průmyslová komora, 2017).

Mezi důvody, proč si vybrat jako cílovou zemi právě Německo, můžeme řadit zejména fakt, že se jedná o čtvrtou největší ekonomiku světa a investoři tak mohou profitovat z jejího ekonomického výkonu. Německo se také považuje za magnet přímých zahraničních investic. Jde o moderní, tolerantní a kosmopolitní společnost s výbornou životní úrovní (Germany trade and invest, 2016). Podrobnější informace o Spolkové německé republice budou rozebrány v PEST analýze.

2.2 PEST analýza Německa

Pomocí této analýzy firmy zkoumají politicko-právní faktory, ekonomické faktory, sociálně-kulturní faktory a technologické faktory vybrané země. Firmy jí vypracovávají obvykle v případě, že se rozhodnou pro realizování velkého projektu v domácí či cizí zemi. Tím může být například vstup firmy na daný trh, představení nového významného produktu, akvizice, investice do podniku apod. Na rozdíl od SWOT analýzy, která je popsána v další kapitole této práce, se PEST analýza neprovádí tak často.

Fakta, na kterých by si měla firma zakládat při sestavování PEST analýzy, mohou dodávat zejména národní vlády a zákonodárné orgány, centrální banky, statistické úřady, Eurostat, a dále také různé mezinárodní organizace, do kterých spadá například OECD (Zikmund, 2010b).

2.2.1 Politicko-právní faktory

U politicko-právních faktorů hraje velmi důležitou roli postavení státu a to zejména stabilita politické scény, neboli četnosti změn vlády a dopad této scény na legislativní část dané země. V každém státě existují různé zákony, právní normy či vyhlášky, které ovlivňují podnikání v dané zemi. Tyto faktory mohou ovlivnit rozhodování o budoucnosti daného podniku (Zikmund, 2010b). Do této skupiny tedy řadíme zejména faktory týkající se politické stability dané země, členství země v některé z mezinárodních organizací, zákony a návrhy zákonů, které by se mohly dotýkat oblasti podniku, pracovní právo apod.

Německo je federativní parlamentní republikou, v jejímž čele stojí prezident republiky. Tím je od 19. března 2017 Frank-Walter Steinmeier. Do této doby byl prezidentem Německa od roku 2012 Joachim Gauck. Prezidentské volební období je pětileté a toto období může být prodlouženo maximálně jednou. Pravomoci prezidenta jsou ale velmi malé, spíše ceremoniální. Může však v případě pochyb odmítnout podepsat zákony (Ministerstvo zahraničních věcí, 2015).

Prezidenta nevolí lid, ale Spolkové shromáždění, které je právě kvůli tomu svoláno. V roce 2017 byl zvolen nový prezident Spolkové německé republiky, jelikož období předešlého prezidenta skončilo (Ministerstvo zahraničních věcí, 2015). Ten neměl prodloužení svého volebního období vzhledem k věku v plánu. Spolkovým sněmem je zvolen spolkový kancléř (předseda vlády) dané země. Spolkovou kancléřkou Německa je od roku 2005 Angela

Merkelová. Celkovou vládu tvoří od prosince 2013 koalice CDU (Křesťansko demokratická unie), CSU (Křesťansko sociální unie) a SPD (Sociálně demokratická strana) (Ministerstvo zahraničních věcí, 2015).

Parlament Německa se nazývá Spolkový sněm, neboli Bundestag a tvoří ho 614 poslanců. K jeho nejdůležitějším úkolům patří zákonodárství a kontrola činnosti vlády. Spolkovou radu, neboli Bundesrat, tvoří 69 delegátů jednotlivých spolkových zemí. Členové Spolkového sněmu jsou voleni do svých funkcí každé čtyři roky a jsou to zástupci jednotlivých spolkových zemí. Spolková rada sídlí v Berlíně a spolkové země, které mají více obyvatel, jsou v této radě zastoupeny silněji, než země s méně obyvateli (Tatsachen über Deutschland, 2015a).

Německo je stejně jako Česká republika členem Evropské unie. Německo patří mezi zakladatelské země EU. V Evropském parlamentu tvoří německé zastoupení 96 německých poslanců, což je největší počet poslanců, které může daná země v Evropském parlamentu mít. Rada EU, kde se pravidelně scházejí ministři jednotlivých zemí za účelem přijímání právních předpisů EU a koordinování své politiky, nemá svého stálého předsedu. Činnost této Rady řídí země, která zastává v té době předsednictví v Radě. To se mění každých 6 měsíců. Poslední období německého předsednictví proběhlo v roce 2007 od ledna do června a následující období by mělo proběhnout v roce 2020, a to od července do prosince (Europa, 2016)

Dále je také členem Evropské komise. Tato komise má v každé zemi své místní zastoupení. Německo má také svých 24 zástupců i v Evropském hospodářském a sociálním výboru. Tento orgán zastupuje zaměstnance, zaměstnavatele a ostatní zájmové skupiny a konzultuje zejména navrhované právní předpisy, za účelem vytvoření si lepší představy o možných změnách na pracovním trhu a ohledně sociální situace v členských státech. Svých 23 zástupců má také ve Výboru regionů. V tomto výboru zasedají místní a regionální zástupci. Ti mají konzultovat návrhy právních předpisů. Mělo by tím být zaručeno, že dané právní předpisy berou v úvahu hlediska všech regionů EU (Europa, 2016). Mimo to, že je Německo členem EU, je také členem mnoha mezinárodních organizací, a to například G-8, G-20, NATO, OECD, WTO atd. (Central Intelligence Agency, 2017).

Pokud jde o právní úpravu založení podniku a následného podnikání v této zemi, tak se může zdát, že to bude o něco komplikovanější než v ČR. Celkově má však tato činnost obdobný proces jako ve zbytku střední Evropy, je však poněkud rychlejší. V případě působení na německém trhu existuje několik možností, které zahrnují například založení kanceláře v dané zemi, která však nemá možnost uzavírat sama obchodní transakce. Dále je možné založení samostatné či nesamostatné společnosti (Ministerstvo zahraničních věcí, 2015). Ve veškerých případech však většinou platí stejné podmínky, jak pro tuzemské, tak pro zahraniční podnikatele, čímž by neměl být vstup na tento trh pro české firmy natolik obtížný.

Zahraniční firmy mohou tedy v Německu podnikat bez zvláštních omezení stejně jako kterákoliv německá společnost. Základním právním předpisem v Německu pro podnikatele je Živnostenský řád (Gesetz zur Ordnung des Handwerks, Zákon o živnostenském řádu) (Ministerstvo zahraničních věcí, 2015). Zaměstnanci v Německu jsou zvyklí na to, že se svými zaměstnavateli dobře vycházejí a to bez větších konfliktů (Eures-triregio, 2017a). Je nutné to dodržovat i v případě, že si chcete jako příchozí firma na tomto trhu nějakého dlouhodobého zaměstnance sehnat.

Pro pracovní vztah je nezbytné uzavření pracovní smlouvy. Ta by měla být písemná a zaměstnavatel je povinen sepsat všechny podmínky, které sjednal se zaměstnancem, a to nejdéle do jednoho měsíce od začátku sjednaného pracovního poměru. Následně musí smlouvu podepsat a doručit zaměstnanci (Eures-triregio, 2017a).

2.2.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory mohou být pro firmu důležité zejména k odhadnutí cen pracovních sil či cen produktů a služeb. Při analyzování těchto faktorů bychom se měli zaměřit zejména na základní makroekonomické ukazatele a jejich vývoj. Zejména vývoj HDP a HDP na obyvatele vybrané země (Zikmund, 2010b). Dále například na míru nezaměstnanosti, mzdovou problematiku, dovolenou, státní svátky apod.

Německá ekonomika je nejsilnější ekonomikou v Evropě. Celosvětově je třetí nejsilnější, a to hned za Čínou a Spojenými státy. V následující tabulce jsou zobrazeny vývoje hodnot HDP, HDP na obyvatele a nezaměstnanosti. Můžeme vidět neustálý růst hrubého domácího produktu každým rokem již od roku 2010, i když v letech 2012 a 2013 se

meziroční růst poněkud zmírnil. Německo je ale stále jednou z vedoucích zemí v žebříčku světového HDP. Makroekonomický ukazatel HDP na obyvatele poukazuje na dobrou a stále stoupající koupěschopnost německého obyvatelstva. Pozitivním ukazatelem také je, že nezaměstnanost v posledních letech stále postupně klesá. V roce 2015 byla míra nezaměstnanosti dokonce 4.6 %. Německo je jednou ze zemí, kde je velmi malá míra nezaměstnanosti. V porovnání s Českou republikou se však v tomto případě moc neliší, jelikož i zde je míra nezaměstnanosti v posledních letech nízká. Všechny tyto ukazatele poukazují na to, že Německo je vhodnou a perspektivní zemí pro firmy vstupující na tento trh.

Tab. 1: Vývoj makroekonomických ukazatelů

Ukazatele	2010	2011	2012	2013	2014	2015
HDP (mld. EUR v běžných cenách)	2,580.0	2,703.1	2,758.3	2,826.2	2,923.9	3,032.8
Reálný růst HDP (meziroční růstu v %)	4.1	3.7	0.4	0.3	1.6	1.5
HDP na 1 obyvatele (EUR v běžných cenách)	32,100	33,700	34,300	35,000	36,100	37,100
Míra nezaměstnanosti (v %)	7.0	5.8	5.4	5.2	5.0	4.6

Zdroj: Eurostat. 2017a. In: *Eurostat* [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>, zpracování vlastní

I uplynulý rok 2016 byl pro německou ekonomiku velmi příznivý. Hrubý domácí produkt vzrostl o cca 1.9 % a to zejména díky domácí poptávce. Zaměstnanost v tomto roce dosáhla rekordní výše, kdy ještě v listopadu činila 43.8 mil. a míra nezaměstnanosti byla také na nízké úrovni, kdy bylo v zemi pouhých 2.5 milionů nezaměstnaných. Nezaměstnanost tedy činila pouhých 4.2 %. Prognózy v tomto směru pro rok 2017 jsou prozatím také optimistické, i když se odhaduje, že tempo růstu německé ekonomiky by mělo v následujících letech zpomalit (Ehler, 2017). Saldo veřejného rozpočtu mělo v roce 2016 mírný přebytek. Tomu by tak mělo být podle plánů i v roce 2017, a pokud se podaří

tyto plány splnit, bude to již počtvrté, co tato nejsilnější ekonomika EU dosáhne vyrovnaného rozpočtu (Czechtrade, 2016).

Minimální hodinová mzda, která je v Německu stanovena od 1. 1. 2015 ve výši 8.5 EUR, činí v přepočtu cca 230 Kč. Tato mzda platí jak pro německé zaměstnance, tak i pro ty zahraniční (DGB, 2016). Je všeobecně známé, že do Německa putuje z České republiky za prací spousta občanů, a to zejména těch, kteří žijí v blízkosti hranic s touto zemí. Je to zejména právě kvůli výši mezd v této zemi, která je oproti mzdám v ČR poměrně vyšší.

Zkušební doba může trvat v Německu šest měsíců. V této době platí dvoutýdenní výpovědní lhůta, a to v případě, že nebyla v pracovní smlouvě sjednaná jiná výpovědní lhůta. Smlouva může být také sepsána na dobu určitou a to maximálně po dobu dvou let bez určení opodstatněného věcného důvodu. V případě, že však již mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem existoval pracovní vztah na dobu určitou nebo neurčitou, není již možné uzavřít novou smlouvu na dobu určitou (Eures-triregio, 2017a).

Maximální délka pracovní doby za jeden den v Německu by měla být 8 hodin. Tato doba však může být překročena až na 10 hodin. To ale pouze v případě, že ve vyrovnávacím období šesti měsíců nebude průměrná denní pracovní doba překročena. Přesčasy musejí být nařízeny zaměstnavatelem a následně zaplacený. V případě, že zaměstnanec pracuje 8 až 9 hodin denně, tak má nárok na třiceti minutovou přestávku. V případě, že pracuje více než 9 hodin, tak může tato přestávka trvat až čtyřicet pět minut (Eures-triregio, 2017b).

Jak již bylo zmíněno v předchozí podkapitole, která se věnovala politicko-právním faktorům, tak Německo je také členem EU. S tím souvisí i to, že tato země přispívá do rozpočtu EU. Výše členských příspěvků závisí na vývoji ekonomiky dané země. Čím vyšší je ekonomika této země, tím vyšší jsou její příspěvky do rozpočtu EU. V roce 2015 činily výdaje EU v Německu celkem 11,013 miliardy EUR. Výdaje EU celkem jako procentuální podíl německého hrubého národního důchodu činily 0.36%. Ve stejném roce Německo přispělo do rozpočtu EU celkem 24,283 miliardy EUR. Tento německý příspěvek vyjádřen jako procentuální podíl německého hrubého národního důchodu činil 0.79 %. Tyto příspěvky Německa do rozpočtu EU napomáhají k financování různých programů a projektů ve všech zemích EU (Europa, 2016).

2.2.3 Sociálně-kulturní faktory

Sociálně-kulturní faktory jsou pro úspěch mezinárodní marketingové strategie velmi důležité, jelikož kultura jednotlivých zemí může být i velmi odlišná (Zikmund, 2010b). Tyto faktory se zaměřují na demografické ukazatele, životní styl v dané zemi, kulturní zvláštnosti při obchodování s danou zemí apod.

Německo, se svými téměř 80 722 800 obyvateli v roce 2016, zastává 19. místo v žebříčku nejlidnatějších zemí světa a zároveň je nejlidnatější zemí Evropské unie. Největší zastoupení mají v této zemi Němci, a to až 91.5 % veškerého obyvatelstva. Dále zde žije 2.4 % Turků a zbylých 6.1 % tvoří ostatní národnosti, mezi které patří například Řekové, Italové, Poláci či Španělé (Central Intelligence Agency, 2017).

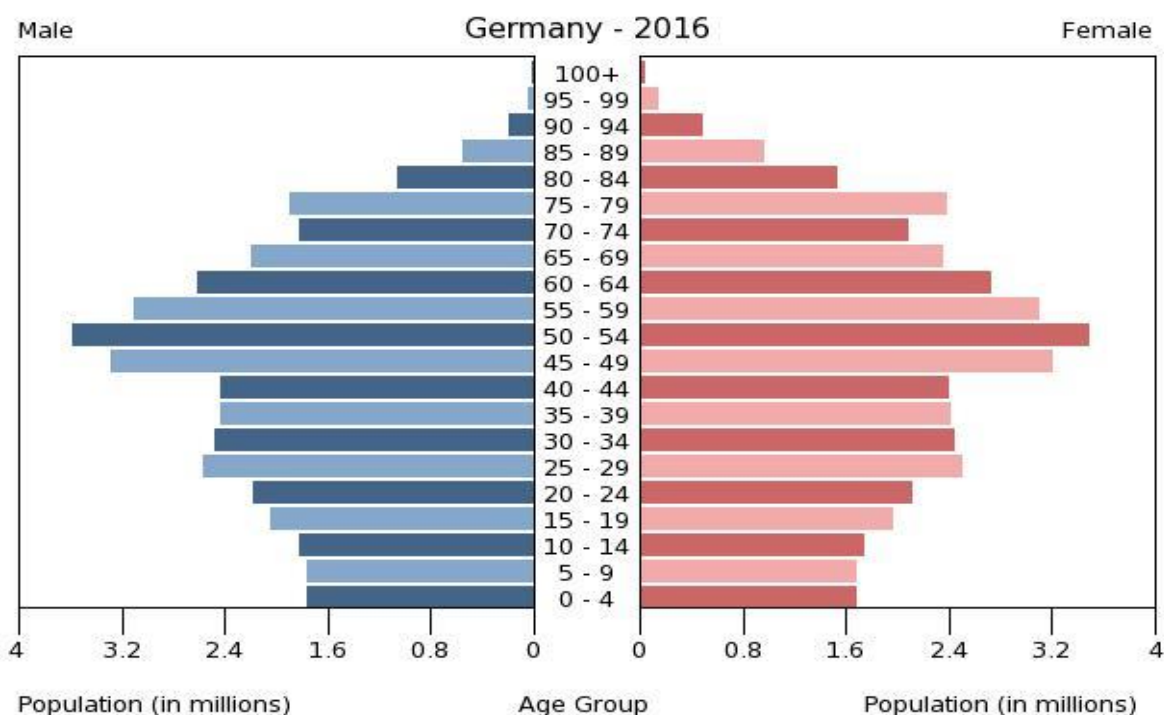
Věková struktura v Německu není moc vyrovnaná. Německá populace již dlouhodobě stárne a podíl obyvatel ve věkové kategorii 65 a více je v porovnání s ostatními poměrně velký. V následující tabulce je znázorněna věková struktura Německa v roce 2015. I v této tabulce je možné vidět, že počet obyvatel ve věku nad 24 let narůstá, mladších obyvatel je při porovnání opravdu málo a obyvatel nad 65 let je dokonce až 17.3 %.

Tab. 2: Věková struktura Německa

Věkové rozpětí	Podíl obyvatel (v %)
Méně než 1 rok	0.74
1 – 5 let	3.59
6 – 14 let	6.55
15 – 17 let	2.44
18 – 20 let	2.61
21 – 24 let	3.72
25 – 39 let	15.51
40 – 59 let	24.51
60 – 64 let	5.20
65 let a více	17.30

Zdroj: Statista. 2016. Bevölkerung. In: *Statista*. [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1365/umfrage/bevoelkerung-deutschlands-nach-altersgruppen/>, zpracování vlastní

V následujícím obrázku můžete vidět podrobnější pyramidu znázorňující porovnání množství žen a mužů v jednotlivých věkových kategoriích v roce 2016.



Obr. 1: Populační pyramida Německa v roce 2016

Zdroj: Central Intelligence Agency. 2017. Europe: Germany. In: *Central Intelligence Agency* [online]. [cit. 2017-01-28]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/gm.html>

V Německu je již dlouhodobě vyšší úmrtnost než porodnost, dokonce již od roku 1972. Populační růst byl v roce 2016 také záporný, a to -0.16 %. V tomto roce bylo zaznamenáno 11.6 zemřelých na 1 000 obyvatel a pouhých 8.5 narozených na 1 000 obyvatel (Central Intelligence Agency, 2017). Pokud bude úmrtnost převažovat nad porodností i v následujících letech, mohlo by to mít záporný dopad i na firmu, která se chce v této zemi usadit. Znamená to totiž úbytek potencionálních zákazníků v budoucnu v případě, že počet obyvatel bude takto klesat. Co se týče migrantů v Německu, tak jejich příliv v roce 2016 byl 1.5 migranta na 1 000 obyvatel (Central Intelligence Agency, 2017). Německo je pro migranty dlouhodobě velmi atraktivním státem.

Německá města se dlouhodobě umisťují v žebříčcích kvality života na vysokých příčkách. Většina obyvatel se proto rozhodne raději bydlet ve větších městech, kde je čeká kvalitní čisté prostředí s menší kriminalitou a lepším přístupem k práci. V roce 2015 se dokonce sedm německých měst umístilo mezi třiceti nejlepšími městy a tři z nich se umístily až v první desítce. Porovnávalo se celkem 230 měst (Tatsachen über Deutschland, 2015b). Tento fakt láká i mnohé německé obyvatele ke stěhování do měst a míra urbanizace dosahovala v roce 2015 až 75.8 % (The Economist Intelligence Unit N.A., 2016). Německo je tedy velmi rozmanitou zemí s vysokým životním standardem pro většinu jeho obyvatel.

Německo je nám kulturně velice blízké, proto by nás při obchodování s touto zemí nemělo z tohoto hlediska jejich chování nijak zaskočit. Ovšem určité odlišnosti v chování se zde přece jenom vyskytují. Němci jsou oproti nám o mnoho preciznější a dochvilnější. Potrpí si hodně na kvalitu výrobků a jsou zároveň ochotni si za kvalitnější zboží připlatit (Gullová, 2011). Na kvalitu výrobků bychom si tedy měli dát pozor v případě, že s nimi chceme na německý trh vstoupit. Při obchodním jednání s Němci bychom měli být připraveni na to, že bude velmi věcné, konkrétní a bude probíhat bez různých výhybných manévřů a výmluv. Na jednání se vyplatí přijít důsledně připraven a důstojně ustrojen. Němci také hodnotí kladně dodržování určitých dohod, i když byly sjednány pouze ústně. Při oslovení se upřednostňuje spíše oslovení jménem, než oslovení funkcí. Němci si v průběhu jednání raději udržují určitý odstup (Gullová, 2011). Je pro ně také důležitá rychlá komunikace, tudíž je nutné se vyvarovat jakýmkoliv prodlevám například při e-mailové komunikaci s nimi.

2.2.4 Technologické faktory

Technologické faktory jsou poslední částí PEST analýzy. Jejich náhlá změna může velmi ovlivnit okolí podniku a případná předvídatost těchto změn může být výhodou (Zikmund, 2010b). Zohledňují například stav a vývoj průmyslu, informační technologie a procento HDP použité na výzkum.

Německo je z pohledu technologie velmi vyspělou zemí. Průmyslová výroba v Německu zaznamenávala v roce 2016 určité poklesy, ale ke konci roku, v listopadu 2016, se podruhé za sebou začala opět zvyšovat. Oproti předešlému měsíci se produkce průmyslového

sektoru zvýšila až o 0.4 %. Nyní se předpokládá opět kladný vývoj průmyslového odvětví v této zemi v následujícím roce (FXstreet, 2017).

V případě průmyslu by měla být v této analýze také zohledněna takzvaná 4. průmyslová revoluce. Základní vize této revoluce přichází již z roku 2011. Vyznačuje se příchodem kyberneticko-fyzikálních systémů, díky nimž by měly vzniknout takzvané chytré továrny. Některé činnosti, které dosud vykonávali lidé, by měli převzít inteligentní zařízení. Nejde pouze o nereálnou vizi, naopak tato průmyslová revoluce již začala. Společnost Siemens už takovou chytrou továrnu provozuje v Amberku při výrobě programovatelných automatů (Korbel, 2015). Pro firmy však něco takového nepřináší jenom šanci do budoucna, ale bohužel také velká rizika. Firmy, které se novému průmyslu nepřizpůsobí, mohou lehce zaniknout. Nyní je však vše teprve na samém počátku.

V informační technologii je Německo také na vysoké úrovni. Inovace v tomto sektoru tvořily v roce 2013 asi 10.5 % z celkových nákladů na inovace v Německu. Ve skutečnosti je právě německý sektor považován za jeden z nejvíce inovativních na světě. S celkovým podílem 4.6 % na celosvětovém IKT obratu v roce 2014, je německý IKT trh čtvrtým největším na světě (Make it in Germany, 2015).

Výdaje na vědu a výzkum se v jednotlivých státech liší hlavně podle výkonnosti ekonomiky daného státu. Zejména severním a západním zemím Evropy se daří financovat kvalitní výzkum a to nejen v jejich domácích zemích. V Německu tyto výdaje na vědu a výzkum stále rostou a v roce 2015 dosáhly dokonce nového rekordu. Dle výsledků statistik firmy v tomto roce investovaly do vlastního výzkumu a vývoje 62.4 miliardy EUR, což činí dokonce o 9.5 % více než v předešlém roce. Díky tomu dosáhla Spolková vláda cíle, že budou ročně investovány 3 % HDP na vědu, výzkum a inovace (Ehler, 2016). Toto je celkově cíl EU a Německo je jedna z mála zemí, která je schopna tohoto cíle dosáhnout.

Tyto výdaje dosáhly za rok 2015 až 2.9 % HDP. K růstu těchto výdajů došlo zejména v automobilovém průmyslu a dále také například v chemickém průmyslu. Naopak k poklesu došlo v energetice či farmaceutickém průmyslu. Podle spolkové ministryně je především příznivý fakt, že do výzkumu a vývoje začaly výrazněji investovat také malé a střední podniky. Podle již schváleného spolkového rozpočtu dojde v roce 2017 ke

zvýšení státního rozpočtu Spolkového ministerstva pro vzdělání a výzkum, a to o 1,2 miliardy EUR. Oproti roku 2016 jde o nárůst o 7.6 % (Ehler, 2016).

V následující tabulce je znázorněn vývoj indikátoru GERD Německa a České republiky od roku 2010 až po rok 2015. Jde o celkové hrubé domácí výdaje na vědu a výzkum. Cílem Německa je dosažení výše tohoto indikátoru až 3 % z HDP. Cílem České republiky je dosažení výše tohoto indikátoru 1 % z HDP. Údaje v tabulce jsou určeny jako % z HDP dané země.

Tab. 3: Vývoj indikátoru GERD

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Německo	2.70	2.80	2.87	2.82	2.89	2.87
Česká republika	1.34	1.56	1.78	1.90	1.97	1.95

Zdroj: Eurostat. 2017b. Gross domestic expenditure on R&D In: *Eurostat*. [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/t2020_20, zpracování vlastní

SHRNUTÍ

Tato kapitola byla nejprve zaměřena na základní charakteristiku Německa hlavně z pohledu rozlohy, počtu obyvatel země a podobných informací. V další části byla provedena charakteristika PEST analýzy, kterou firmy používají při vstupu na zahraniční trh, aby ho řádně analyzovaly. Tato analýza byla zároveň aplikována na cílovou zemi, tedy na Německo

Vzhledem k informacím získaných ze zpracované PEST analýzy Německa, lze říci, že vstup na německý trh může být o něco komplikovanější než obchodování na tuzemském trhu a bude potřeba preciznější příprava. Avšak ve chvíli kdy si na tomto trhu firma vybuduje své místo a prosadí se na něm, vyplývají z toho dlouhodobé výhody fungujícího a spolehlivého trhu s výkonnou ekonomikou. Celkově se Německo podle této analýzy značí jako dobrý a perspektivní cílový trh a pro společnost Gamatec, s. r. o. bude do budoucna určitě výhodným.

Následující kapitola se bude věnovat firmě Gamatec s. r. o., která chce vstoupit na zahraniční trh. Dále bude provedena charakteristika SWOT analýzy a její následná aplikace na vybranou firmu a zhodnocení jejích výsledků.

3 Popis vybraného podniku

Cílem této kapitoly je charakterizovat vybraný podnik Gamatec s. r. o., který se rozhodl pro vstup na zahraniční trh založením zahraniční pobočky a zhodnotit jeho nynější situaci na trhu. V další části této kapitoly bude charakterizována vybraná analýza SWOT a následovat bude její aplikace na vybraný podnik. Výsledky této analýzy budou následně vyhodnoceny.

3.1 Charakteristika společnosti Gamatec s. r. o.

Společnost Gamatec s. r. o. byla založena v roce 2005 současným majitelem a firmou Profit Real a. s., která se v dané firmě zaměřovala zejména na účetnictví. Již od založení nesla firma název Gamatec s. r. o. a její sídlo i provozovna byly v Červeném Kostelci, kde s malým počtem prvních zaměstnanců začali rozvíjet svou společnost. Nyní je počet zaměstnanců okolo čtyřiceti a i když se stále jedná o menší firmu, prosadili se na českém trhu a mají v plánu vstup na jeden ze zahraničních trhů.

Firma začínala výrobou topení, ventilátorů a obdobných menších součástí do různých strojů, které následně dodávala do společnosti Ammann Czech Republic a. s., která se zabývá zejména výrobou bagrů a její sídlo je v nedalekém Novém městě nad Metují. V následujících letech začala firma rozšiřovat svou nabídku o střechy a palubní desky do bagrů. V roce 2010 se současný majitel společnosti rozhodl odkoupit od firmy Profit Real a. s. jejich část společnosti, což bylo bez problému odsouhlaseno a on se tak stal jediným majitelem firmy Gamatec s. r. o.. Od té doby už se společnost velmi vypracovala.

Práce ve firmě je rozdělena do několika hlavních oddělení. V technickém oddělení řeší zadání objednávky od zákazníka, a to od návrhu až po zpracování kompletní výrobní dokumentace. Zaměstnanci tohoto oddělení vycházejí zejména z dlouholetých zkušeností v konstrukci výrobků z tenkých plechů, konstrukcí kabin a kapotáží stavebních strojů a krytování strojů a zařízení. Při zpracování návrhů projektů používají 3D CAD systém ProENGINEER PTC Creo. Díky svým výkonným mobilním pracovním stanicím mají v případě nutnosti možnost provádět svou práci i v terénu (Gamatec, 2016).

Dalším střediskem, které se podílí na výrobě produktů, je středisko zvané zámečna. Vybavení této dílny umožňuje pokrytí veškerých interních operací a to od dělení materiálu

pásovými pilami či hydraulickými nůžkami až po frézování, soustružení, vrtání, závitování a ohýbání. Důležitým střediskem pro firmu je také středisko plastů. To nabízí zejména kusovou a malosériovou výrobu dílů a speciálních výrobků ve stylu Rapid prototyping. Pracují zde hlavně s vícesložkovými polyuretany a silikony. Výsledkem toho je pestrá škála originálních výrobků podle představ zákazníků a to vše v bezkonkurenčně krátkém čase (Gamatec, 2016).

Nedílnou součástí firmy je samozřejmě středisko svařovny. Zde se specializují zejména na svařence z tenkých plechů a profilů a ke své práci využívají výkonná zařízení od dánské firmy Migatron. V tomto středisku provádějí svou práci svařovací metodou MIG či svařovací metodou TIG. Dále využívají bodového svařování, finální broušení povrchů excentrickými bruskami a kondenzátorové svařování svorníků s hrotovým zapalováním. Střediskem, kde dochází k finální montáži všech produktů, je středisko montáže. Zaměřují se převážně na finální komplementaci teplovodních topení pro stavební a zemědělské stroje (Gamatec, 2016). Mezi časté produkty společnosti patří také platební terminály, jednoúčelové stroje, ale i kabiny pro dopravní techniku, zejména pro zemědělské stroje.

Nyní patří do celkové nabídky této společnosti zejména příprava a výroba prototypové dokumentace a výroba prototypů, vypracování katalogů náhradních dílů, montážních návodů ve 3D a zajišťují také povrchovou úpravu práškovým a mokrým lakováním a galvanickým či žárovým zinkováním. Jde zejména o malosériovou výrobu, jejímž těžištěm jsou výrobky z tenkých plechů a tenkostěnných profilů (Gamatec, 2016). Zakládají si také na dodání zboží v krátkých lhůtách a na kvalitní práci s úctou k zákazníkovi. Na internetových stránkách této společnosti si mohou potenciální zákazníci prohlédnout některé z jejich výrobků.

Společnost investuje do vlastního rozvoje a od 26. 2. 2015 má nové a modernější sídlo s provozovnou v průmyslové části města Červený Kostelec. Toto sídlo zaměstnancům nabízí lepší pracovní prostředí a dostatečné místo pro kvalitní zpracování svých zakázek. V předešlém sídle již nebyl dostatek místa pro všechny zaměstnance a rozrůstající se firma se tam se všemi svými rozpracovanými zakázkami již nevešla.

Firma Gamatec s. r. o. se také mimo jiné může pyšnit tím, že je výhradním obchodním zástupcem na českém trhu pro společnost SPAL, která je největším světovým výrobcem

ventilátorů. Tyto produkty nabízí zejména prostřednictvím e-shopu na svých internetových stránkách. Významným obchodním partnerem je pro firmu také italská firma PRIMA, která je předním světovým výrobcem klimatizačních výdechů pro automobilový průmysl.

I když se stále jedná o poměrně malou firmu, tak si postupně dobyla své místo na českém trhu. Proto se rozhodla, že v budoucnu by chtěla nabídku svých služeb rozšířit i do zahraničí. A to nejen na Slovensko, kde se v této době již občas angažuje prostřednictvím jednoduchých vývozních operací, ale také do Německa, kde by chtěla do budoucna mít i svou vlastní samostatnou pobočku.

3.2 SWOT analýza společnosti Gamatec, s. r. o.

Jedná se o kompletní analýzu aktuální situace daného podniku. Každé jednotlivé písmenko z názvu analýzy znázorňuje jednu část dané analýzy. Písmeno „S“ znamená strengths, neboli v překladu silné stránky. Písmeno „W“ znázorňuje slovo weaknesses, neboli slabé stránky dané firmy. Tyto dvě části analýzy zkoumají interní část firmy. Následující písmeno „O“ znamená opportunities, v překladu příležitosti. A poslední písmeno „T“ znázorňuje threats, v překladu hrozby. Tyto dvě poslední části analýzy zkoumají naopak vnější okolí firmy (Kotler, Amstrong, 2012).

Silné stránky zahrnují zejména vnitřní kapacity firmy, zdroje, a pozitivní situační faktory, které mohou firmám pomoci posloužit svým zákazníkům a dosáhnout svých cílů (Kotler, Amstrong, 2012). Mezi silné stránky společnosti Gamatec, s. r. o. můžeme řadit například kvalitu jejich produktů, vlastnění 3D tiskárny, nízkou fluktuaci a zároveň silný kolektiv dlouhodobých zaměstnanců, nabídku některých unikátních produktů, nabídku komplexního řešení objednávky a již poměrně dlouhodobou existenci společnosti na tuzemském trhu.

O vysokou kvalitu svých produktů by se samozřejmě měly snažit všechny firmy. Společnost Gamatec, s. r. o. se snaží využívat nejmodernější zařízení při výrobě a dlouhodobě zvyšuje kvalitu svých produktů. Jak již bylo uvedeno v PEST analýze, tak kvalita výrobků je na německém trhu velmi důležitá a v tomto ohledu by mohla společnost ostatním úspěšně konkurovat. Firma vlastní certifikát kvality ISO 9001:2015, který

potvrzuje tvrzení o kvalitě jejich výrobků. V případě vstupu na německý trh, by však pro společnost Gamatec, s. r. o. mohlo být výhodné si do budoucna udělat také německý certifikát kvality TÜV.

Vlastnění 3D tiskárny je další ze silných stránek společnosti, která napomáhá splňovat i náročnější požadavky zákazníků. Většina produktů je vyráběna ze železa a menší doplňky se tvoří pomocí odlitků z plastů. Díky 3D tiskárně se mohla výroba doplnit i o miniaturní doplňky produktů z plastů, které jsou právě na této tiskárně vytisknuty. Dříve byla společnost nucena tyto části kupovat od konkurenčních firem a tímto pokrokem si zajistila, že výrobu celého produktu mohou provést bez konkurence. Tím se snížila i dodací lhůta výrobků a náklady na výrobu.

Nízká fluktuace a zároveň dobrý kolektiv dlouhodobých zaměstnanců je další silnou stránkou firmy. Nejedná se o příliš velkou firmu, ale v tomto případě to lze brát i jako silnou stránku, jelikož zaměstnanci se navzájem dobře znají, nemají mezi sebou konflikty, a to pomáhá jejich nezbytné spolupráci při výrobě produktů. Jednotlivá oddělení firmy jsou na sebe při výrobě silně vázána. Mnoho zaměstnanců je ve firmě zaměstnáno již dlouhodobě, většina z nich dokonce od jejího založení. Tudíž znají firmu, její cíle i know-how velmi dobře a ve firmě panuje dlouhodobá spokojenost zaměstnanců. Výpovědi v dané firmě jsou téměř minimální, majitel firmy tedy ví, že se může na své zaměstnance sto procentně spolehnout i v případě vstupu na nový trh, který by měl pro ně znamenat i větší pracovní vytížení.

Společnost také nabízí některé unikátní produkty, ve kterých nemají příliš vysokou konkurenci, což je při jejich prodeji velkou výhodou. Mezi tyto produkty patří například různé druhy topení do stavebních strojů, na které se v Česku příliš mnoho firem nespécializuje.

Nabídka komplexního řešení objednávky od návrhu projektů, přes dokumentaci až po finální výrobu je další silnou stránkou společnosti. Zákazník si může přesně určit, jak si daný výrobek představuje a zaměstnanci společnosti již provedou projektovou dokumentaci požadovaného výrobku tak, aby co nejvíce odpovídal představě zákazníka. Nezaměřují se tedy pouze jenom na produkty, které mají ve stálé nabídce, ale snaží se být flexibilní k přáním svých zákazníků, pokud je to v rámci možností společnosti.

Poslední silnou stránku společnosti Gamatec, s. r. o. je její již poměrně dlouhodobá existence na tuzemském trhu. V roce 2017 to bude dvanáctý rok, kdy se na českém trhu vyskytuje, tudíž si již stihla vybudovat své určité jméno a místo na tomto trhu. Při vstupu na německý trh, by dlouhodobá úspěšnost firmy na tuzemském trhu mohla také hrát svou roli při oslovování nových zákazníků. Veškeré ze silných stránek firmy Gamatec, s. r. o. by mohly společnosti velmi pomoci při vstupu na poměrně náročný německý trh.

Slabé stránky zahrnují vnitřní omezení a negativní situační faktory, které mohou zasahovat do hospodaření společnosti. Jako slabou stránku můžeme brát i nedostatek silných stránek (Kotler, Armstrong, 2012). Mezi slabé stránky společnosti Gamatec, s. r. o. lze zařadit například omezenou kapacitu provozovny či velkou závislost na několika málo vybraných produktech, které se prodávají nejčastěji.

Omezená kapacita provozovny je pro společnost slabou stránkou v případě, že by nastal mnohem větší příliv objednávek, a tato provozovna by na to kapacitně nestačila. Může se tak určitě při vstupu na německý trh stát, jelikož firma v počátku nechce zařizovat plnohodnotnou pobočku, tudíž veškeré nové skladové zásoby a vyrobené produkty pro německý trh budou průběžně uschovávány právě v této již existující provozovně.

Velká závislost na několika málo odběratelích, které mají pro podnik velký význam při prodeji, je určitě další slabou stránkou společnosti. Většinový příliv objednávek společnosti přichází od určitých odběratelů a firma na nich může tedy být poměrně závislá. V případě, že by nastal dlouhodobý výpadek v prodeji těmto odběratelům, tak by nemusela být schopna pokrýt své náklady pomocí ostatních obchodů.

Své slabé stránky by se firma měla pokusit eliminovat. V případě menší provozovny by to mohlo být poměrně složité. Budova, kde společnost sídlí a majitel společnosti ji má ve svém vlastnictví, je totiž již téměř plně obsazena. Nachází se však v průmyslové zóně města a mohla by zde být možnost pronájmu některých nevyužitých prostorů od okolních firem alespoň pro skladovací prostory. Tuto slabou stránku by však mohla také v budoucnu vyřešit plně samostatná pobočka v Německu. Druhou slabou stránku, již je závislost na několika klíčových odběratelích, by mohlo pomoci vyřešit využití příležitosti ze vstupu na nový trh a nalézt zde několik nových dlouhodobých odběratelů.

Příležitosti můžeme chápat jako příznivé faktory či trendy, které pocházejí z vnějšího okolí firmy. Firma by se měla snažit tyto příležitosti využít ke svému užitku (Kotler, Amstrong, 2012). Mezi příležitosti společnosti Gamatec, s. r. o. lze zařadit právě vstup a uplatnění se na rychle se rozvíjícím trhu či neustále se rozvíjející technologie,

Vstup a uplatnění se na rychle se rozvíjícím trhu, jakým Německo bezesporu je, je pro Gamatec, s. r. o. jistě velkou příležitostí. Při úspěšném vstupu na tento trh a následném uplatnění se, by mohla firma Gamatec, s. r. o. dlouhodobě čerpat z vysoké ekonomické úrovně dané země. Rychle se rozvíjející trh by však mohl být pro firmu i hrozbou, a to v případě, že by tomuto tempu nestačila.

Neustále se rozvíjející technologie v Německu, které se dají používat při výrobě produktů, na které se společnost Gamatec, s. r. o. specializuje, je také určitě velkou příležitostí. Avšak musí být schopna držet s vývojem technologií krok a dostatečně ho využít. O to se firma snaží i nyní, a o to více se bude snažit i na německém trhu, který je na tom z hlediska vývoje technologie velmi dobře.

Možné příležitosti, které přicházejí ze vstupu na německý trh, by se měla společnosti Gamatec, s. r. o. snažit co nejvíce využít. Tyto dvě hlavní příležitosti, které je na německém trhu čekají, mohou při jejich dobrém využití celkově posunout vývoj dané firmy.

Hrozby bereme jako nepříznivé faktory či trendy, které pocházejí také z vnějšího okolí dané firmy a měla by ji přimět zejména k většímu výkonu (Kotler, Amstrong, 2012). Hrozbou pro společnost Gamatec, s. r. o. může být větší konkurence na německém trhu, neschopnost udržení kroku s vývojem technologií či nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců.

Větší konkurence na německém trhu může být pro firmu velkou hrozbou a musí se neustále snažit u udržení si své určité konkurenceschopnosti ve svém odvětví, což určitě nebude jednoduché. Při vstupu na německý trh by mohla nová konkurence firmu zpočátku zaskočit. Firma Gamatec, s. r. o. má i na tuzemském trhu několik konkurenčních firem. Mezi konkurenci této firmy patří například firma FARMET, a. s., která se mimo jiné zabývá vývojem, výrobou, prodejem a servisem zemědělských strojů, které se používají ke

zpracování pudy a setí. Další konkurenční firmou je KASPER KOVO, s. r. o., která se zabývá moderním strojírenstvím se zaměřením na zakázkovou výrobu produktů z plechu.

V tuto chvíli je však potřeba se zaměřit hlavně na německou konkurenci. V této zemi existuje mnoho firem, které se specializují na různé způsoby sváření. Mezi firmy, které by svou výrobou mohly konkurovat společnosti Gamatec, s. r. o. může patřit například společnost Rime GmbH Saschen, která se specializuje mimo jiné také na kovoobrábění a celkové zpracování plechů. Tato firma sídlí v Sasku, tudíž by byla pro firmu Gamatec, s. r. o. možnou konkurencí, pokud by se rozhodla pro založení pobočky v okolí Drážďan. Mnoho z potenciálních konkurenčních firem však sídlí také na západě Německa.

Další potenciální konkurenční firmou, která se zaměřuje na svařování metodami MIG, MAG a WIG je firma E&S CNC – Lasertechnik GmbH & Co. KG. Tato firma sídlí ve městě Herford, které se nachází ve spolkové zemi Severní Porýní-Vestfálsko. Další vybranou firmou, která by se mohla stát konkurencí pro firmu Gamatec, s. r. o. a nachází se ve stejné spolkové zemi, jako předešlá firma, je Stahlkontor GmbH & Co. KG. I tato firma se zabývá laserový řezáním, děrováním, ohýbáním, svařováním, soustružením frézováním a práškovým lakováním. Sídlo této firmy je v německém Hagenu.

Tyto tři vybrané firmy jsou samozřejmě jen malou částí všech firem v této zemi, které se alespoň z části specializují na lehké strojírenství a mohly by tak být konkurencí pro novou firmu vstupující na tento trh. I tak však firma Gamatec, s. r. o. věří, že se na daném trhu dokáže prosadit, jelikož stále spousta německých firem hledá na českém území firmy, které by pro ně prováděly některé práce tohoto typu.

Vývoj technologií může být pro firmu i hrozbou, a to v případě, že by právě nebyla schopna držet s tímto vývojem krok. V Německu je technologie na velmi vysoké úrovni a společnost by s tím měla počítat a být schopna se tomu přizpůsobit. V případě, že by to dlouhodobě nezvládala, mohlo by to znamenat konec jejího celkového působení na německém trhu.

Další hrozbou by mohl být nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Firma si zakládá na tom, že se na své zaměstnance může stoprocentně spolehnout a jejich kvalifikace v oboru je na vysoké úrovni. V případě, že vstoupí na německý trh, tak se zvětší produkce firmy a bude potřeba větší množství zaměstnanců zejména ve výrobní části společnosti, aby se

firma i nadále mohla prosazovat jako firma s krátkodobou dodací lhůtou. V tomto případě však nastává problém, že v daném kraji, kde firma sídlí, je dlouhodobý nedostatek zaměstnanců hlavně v oblasti svářečů, tudíž by hledání spolehlivého zaměstnance do tohoto oddělení, ale i například do oddělení montáže, nemuselo být snadné.

Každá firma má ve svém okolí nějaké hrozby. Při vstupu na německý trh to pro firmu Gamatec, s. r. o. bude znamenat hlavně to, že bude muset opravdu dbát na kvalitu svých výrobků, aby zvládla být konkurenceschopná. V této části byly vyjmenovány některé potencionální konkurenční firmy. Vzhledem k tomu, že v Německu je takových firem hned několik, mohlo by se zdát, že pro další firmu tohoto typu již nebude na daném trhu místo. Avšak spousta německých firem stále hledá firmy, které by pro ně prováděly práci, zaměřenou na lehké strojírenství, zejména sváření. Například firmy Bernard Krone Holding GmbH & Co. KG, WISKA Hoppmann & Mulsow GmbH či firma Schuler Pressen GmbH.

Jelikož firma Gamatec, s. r. o. je i v České republice zaměřena na prodej svých produktů firmám a často vyrábí například kabiny zemědělských strojů pro velké firmy, které sami svou výrobu nestíhají nebo nemají potřebné vybavení, věří, že i na německém trhu by se takovým způsobem mohla uplatnit. Musí se tedy pokusit s některými z těchto firem spojit a nabídnout jim své služby. Dobrým krokem by také bylo založení pobočky v oblasti, kde se vyskytuje několik takových firem.

Další hrozbou zmíněnou byl vývoj technologií. Firma se musí pokusit držet krok s vývojem technologií, i když to pro ni může znamenat také velké výdaje. Poslední zmíněnou hrozbou, kterou je nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců v kraji, kde firma sídlí, není bohužel tak lehce ovlivnitelné a firma by s tím mohla mít problém. Ovšem jak již bylo zmíněno v silných stránkách společnosti, tak nynější zaměstnanci firmy by byli určitě po nějakou dobu v případě nutnosti ochotní pracovat více a rychleji, než by firma sehnala další zaměstnance v tomto oboru.

SHRNUTÍ

Tato kapitola se nejprve věnovala představení společnosti Gamatec s. r. o. a oblasti ve které podniká. Následně byla zaměřena na popsání SWOT analýzy, kterou firmy také používají při vstupu na nový zahraniční trh a která porovnává jejich silné a slabé stránky

a jejich příležitosti a hrozby. Tato analýza byla v další části také aplikována na firmu Gamatec, s. r. o. V případě shrnutí celkové SWOT analýzy, lze říci, že pokud firma úspěšně využije příležitosti, které jí příchod na německý trh nabízí, tak díky svým silným stránkám a eliminací těch slabých stránek, bude pravděpodobně schopna na německém trhu postupně budovat svou pobočku. Další kapitola již bude zaměřena na navrhnutí několika doporučení ze strany autorky při pro založení pobočky této firmy v Německu.

4 Postup při založení pobočky v Německu

Následující kapitola bude zaměřena na některá doporučení pro společnost Gamatec, s. r. o. při vybrané formě vstupu na německý trh. V předešlých částech byly provedeny dvě analýzy, jimiž byly PEST analýza a SWOT analýza. Z jejich výsledků tato kapitola mimo jiné čerpá. Díky nim bylo zjištěno mnoho informací a nyní je potřeba je plně využít a určit, na co by se měla firma teď, v první části vstupu na daný trh, zaměřit.

4.1 Doporučení při vstupu vybrané společnosti na německý trh

Jak již bylo zmíněno, firma Gamatec, s. r. o. by chtěla do budoucna založit plně samostatnou pobočku v Německu. Prozatím chce začít ale o něco jednodušeji. V tuto chvíli by se na německý trh dostala skrz vybrané obchodní zastoupení a pobočku by v této zemi tvořilo prozatím pouze obchodní oddělení. Jeho činnost by byla zaměřena na **přijímání objednávek a jejich následné zadávání do systému**, prostřednictvím kterého by byly posílány do sídla v Červeném Kostelci. Mimo to by byly v Německu vyřizovány také **reklamace a servis spojený s případnou opravou produktů**.

V sídle společnosti v Červeném Kostelci bude probíhat celkové vyřízení objednávky, její výroba a poslání konečného výrobku zákazníkovi. Na vyřizování reklamací bude do Německa jezdit zaměstnanec ze sídla společnosti z České republiky. Pokud to bude možné, tak zákazník pošle vadný produkt do německé pobočky, do které přijede vybraný zaměstnanec a produkt opraví. Pokud se firma na německém trhu prosadí, chtěla by v budoucnosti samozřejmě přesunout do Německa také část výroby a skladovacích prostorů a vytvořit tak samostatnou podnikovou pobočku.

Výběr správného obchodního zástupce je v tuto chvíli tedy jeden z nejdůležitějších úkolů, který firmu čeká. Může to ovlivnit veškeré její působení v této zemi a vybrání špatného zástupce, může tuto společnost dokonce nenávratně poškodit. Firma se rozhodla pro využití **nevýhradního obchodního zastoupení**. Při vstupu na německý trh se firmám vyplatí najít si německého obchodního zástupce s již vybudovanými kontakty a distribučním kanálem. Němci jsou výborní obchodníci a využití tohoto zastoupení v prvotní fázi vstupu na daný trh může firmě opravdu pomoci, aby byl tento vstup úspěšný.

Při uzavírání smlouvy o obchodním zastoupení by si firma měla ohlídat hned několik věcí. Například by se měla ujistit, zda je ve smlouvě určené rozhodné právo, kterým se budou obě strany řídit. České právo je v tomto případě sice dost podobné tomu německému, i přesto zde však jsou určité odchylky, kvůli kterým by mělo být rozhodné právo sjednané. V případě, že by tomu tak nebylo, hledají se v dané smlouvě nějaké indicie, které by napověděly, zda to bylo určeno alespoň mlčky. Pokud by konkrétní volba práva nebyla sjednána žádným způsobem, rozhodné právo by bylo určeno podle obvyklého místa pobytu poskytovatele služby (Braun, Johannsen, 2016). V tomto případě by se tedy jednalo o právo německé.

V dané smlouvě by neměl být opomenut ani zákaz konkurence. Podle německého obchodního zákoníku by měl obchodní zástupce hájit zájmy zastoupeného (Braun, Johannsen, 2016). To sice nevylučuje, že by daný obchodní zástupce nemohl zastupovat více firem najednou, ale pokud by se jednalo o výrobky, které by mohly být pro firmu konkurenční, mělo by to být v dané smlouvě odsouhlaseno.

Rozdíl bude i ve výpovědní lhůtě. Zatímco v České republice trvá výpovědní lhůta maximálně tři měsíce, tak v Německu může z hlediska doby trvání smlouvy, činit výpovědní lhůta až šest měsíců (Braun, Johannsen, 2016). Toto jsou některé z nejdůležitějších poznatků, na které si musí i společnost Gamatec, s. r. o. při uzavírání smlouvy o obchodním zastoupení dát pozor.

Společnost Gamatec, s. r. o. by mohla při hledání ideálního obchodního zástupce využít německé stránky www.handelsvertreter.de, které jsou podporovány Národní asociací německých obchodních zástupců a distributorů. Tento portál umožňuje firmám vyhledávat obchodní zástupce či si na dané stránce podat inzerát. Na výběr zde mají z téměř 7 000 zaregistrovaných obchodních zástupců. Využití služeb této stránky by mohlo společnosti, která nemá v této zemi ještě žádné zkušenosti s využíváním obchodního zástupce, velmi pomoci.

V případě obchodního zastoupení zůstávají marketingové strategie na firmě samotné. Při vstupu na německý trh by ale samozřejmě měla každá firma svou marketingovou strategii dané zemi přizpůsobit. Mnoho českých firem se domnívá, že při vstupu na německý trh mohou tento vstup uskutečnit bez větších změn, jelikož jde o sousední zemi s velmi

podobnou kulturou. I zde je však potřeba se přizpůsobit a některé věci pozměnit tak, aby to zákazníkům v cílové zemi vyhovovalo. V první radě by veškeré materiály, které bude firma předávat obchodnímu zástupci, měly být přeloženy do němčiny. Jde zejména o propagační materiály, katalogy a vzorkovníky. Také internetové stránky firmy by měly být přeloženy do požadovaného jazyka a je třeba na nich upozornit na otevření nové pobočky. Němci si velmi potrpí na správný překlad propagačních materiálů a internetových stránek do jejich jazyka, tudíž by si měla firma na tuto činnost raději najmout kvalifikovanou osobu.

Firma by se měla při propagaci zaměřit také na veletrhy, které se budou konat v Německu. V této zemi je opravdu velká spousta různých veletrhů. Pro firmu je návštěva veletrhu velmi výhodná nejenom proto, že se zde může poprvé ukázat a upozornit na sebe, ale také zde může načerpat spoustu inspirace a prohlédnout si mnoho kvalitních výrobků. Jedním z veletrhů, které by mohla firma navštívit, by mohl být například veletrh SCHWEISSEN&SCHNEIDEN (<https://www.schweissen-schneiden.com/fuegen-trennen-beschichten/>), který se v tomto roce koná na konci září ve městě Düsseldorf. Jde o celosvětově největší akci, při které dochází k prezentaci novinek hlavně z oblasti svařovací, řezací a povrchové techniky.

Dalším možným veletrhem může být veletrh HANNOVER MESSE (<http://www.hannovermesse.de/home>). Tento veletrh je zaměřen mimo jiné právě na strojírenství a koná se v německém městě Hannover každý rok. Na obou veletrzích by měla firma nejenom načerpat nové poznatky a inspiraci, ale zároveň se také pokusit zviditelnit a dát o sobě vědět novým potenciálním zákazníkům.

Mimo jiné musí být v sídle firmy v Červeném Kostelci, kvůli její expanzi na německý trh, najat nový pracovník. Ten by měl ovládat německý jazyk a bude vyřizovat objednávky přicházející z německé pobočky. Firma tak bude muset vypsát nabídku práce na toto volné místo a pokusit se sehnat kvalifikovaného zaměstnance. Dalším úkolem bude tedy také uzpůsobení již dosavadních kancelářských prostorů pro dalšího zaměstnance.

Spousta úkolů čeká na firmu hlavně v Německu. V případě založení kanceláře, která by byla založena pouze pro propagační účely, tak by stačilo zapsání u živnostenského úřadu v Německu. To platí i pro založení nesamostatné pobočky, pro kterou se prozatím firma

Gamatec, s. r. o. rozhodla. V případě založení samostatné pobočky je již potřeba nahlášení do obchodního rejstříku. Pokud se firmy rozhodnou začít takto obchodovat na německém trhu, je jim mimo jiné doporučeno využít také služeb německého daňového poradce. Ten by jim měl pomoci například při vyplňování daňového přiznání či při vedení účetnictví. Pro firmu Gamatec, s. r. o. by to byl také určitě do budoucna chytrý krok. Nedoporučuje se při vstupu na německý trh spoléhat pouze na své znalosti. Firma by tím mohla předejít možným problémům, nedorozuměním a komplikacím. Daňové úřady prý dokonce nahlíží na firmy, které jsou zastoupeny daňovými poradci, přístupněji (Kasajová, 2014).

Mnoho poznatků lze čerpat i z provedených analýz. Z výsledků PEST analýzy vyplývá jedna z hlavních výhod vstupu této firmy na německý trh. Jelikož je Německo členským státem EU stejně jako Česká republika, měl by být tento vstup jednodušší. Zároveň by neměly pro firmu existovat překážky, které by měly diskriminující podtext. Jde o jednu z velkých výhod, když se firma snaží vstoupit na zahraniční trh, který je, stejně jako ten tuzemský, členem EU.

Dále bylo zjištěno, že při vybírání zaměstnanců v Německu se postupuje obdobně jako v České republice. Němečtí zaměstnanci jsou zvyklí na dobré zacházení a odpovídající platební ohodnocení, na což jsou ve většině případů zvyklí i čeští zaměstnanci. Ani firma Gamatec, s. r. o. při komunikaci a zacházení se svými zaměstnanci neměla nikdy žádné větší problémy. Zaměstnanci jsou spokojení a v dané firmě pracují dlouhodobě. Určitý rozdíl však rozhodně bude ve výši mezd. V Německu je vyšší minimální mzda a v případě, že firma nenabídne dostatečně platební ohodnocení, mohl by být problém v budoucnu sehnat dobře kvalifikované zaměstnance. Pro opatření nových zaměstnanců z Německa by společnost mohla využít internetové stránky Spolkového úřadu práce. Zde mohou firmy vkládat své vlastní nabídky práce pro potenciální zaměstnance. Ohledně prvotních kroků na německém trhu by mohla firma využít také pomoci od agentury CzechTrade. Ta má v Německu zahraniční kancelář ve městě Düsseldorf.

Ve SWOT analýze byly také zmíněny některé potenciálně konkurenční firmy společnosti Gamatec, s. r. o. na německém trhu. Při hledání těchto konkurenčních firem bylo zjištěno, že mnoho z nich sídlí na západě či severozápadě Německa. I pro společnost Gamatec, s. r. o. by mohla být tato část země vhodná pro založení prozatím nesamostatné pobočky. V této části Německa sídlí mimo jiné také firma KRONE

GmbH & Co. KG, které sídlí v Dolním Sasku, a zabývá se výrobou zemědělských strojů. V minulém roce sháněla tato firma právě české dodavatele na práce zaměřené na sváření a výrobu kabin do těchto zemědělských strojů. Jelikož v České republice se firma Gamatec, s. r. o. specializuje z velké části právě na výrobu kabin do zemědělských strojů, mohla by se pokusit tuto firmu oslovit a získat tak jednoho ze svých budoucích odběratelů. Tato část Německa ve **spolkové zemi Dolní Sasko** by se tedy mohla zdát vhodná pro založení zahraniční pobočky dané společnosti.

Firma Gamatec, s. r. o. by však mohla preferovat spíše založení dané pobočky v bližší části Německa, a to hlavně z důvodu dojíždění v případě reklamace či servisu. V takovém případě by mohla být založena pobočka v okolí **Drážd'an**. I zde se vyskytuje několik potencionálně konkurenčních firem a určitě i zde by se tato společnost dokázala do budoucna prosadit. Je tedy na firmě Gamatec, s. r. o., pro jakou z těchto dvou částí Německa se rozhodne, avšak v obou z nich je šance na určité uplatnění.

Jak již bylo zmíněno v silných stránkách této společnosti, firma Gamatec, s. r. o. vlastní certifikát kvality ISO 9001:2015. Při vstupu na německý trh by se však této firmě určitě vyplatilo zařízení si i certifikátu kvality TÜV, který je celosvětově ještě více uznávaný. Němečtí zákazníci by na tento certifikát kvality pohlíželi určitě ještě přívětivěji než na certifikát kvality ISO. Pro firmu by to však byla v tuto chvíli poměrně velká finanční investice.

Z informací získaných v této bakalářské lze určitě posoudit, že německý trh je v porovnání s tím českým mnohem náročnější a opravdu si potrpí na vysokou kvalitu výrobků. Výrobová politika společnosti Gamatec, s. r. o. si i na českém trhu zakládá na vysoké kvalitě svých výrobků. I tak by však bylo vhodné tuto část při vstupu na německý trh opravdu nepodcenit a stále na sobě pracovat a zlepšovat se. Německo je na tom i z technologického hlediska v porovnání s ostatními zeměmi velmi dobře. Proto by se společnost Gamatec, s. r. o. měla snažit s vývojem technologie držet i nadále krok a využívat veškerých možností, které nabízejí zlepšování kvality výrobků či rozšíření výrobového portfolia. Zde lze opět doporučit pravidelnou návštěvu veletrhů, které svým zaměřením odpovídají zaměření dané společnosti a mohou tak přinést firmě nové poznatky. Při obchodování na německém trhu je také velmi důležitá rychlá komunikace se

zákazníky. Firma Gamatec, s. r. o. by se tedy měla pokud možno vyvarovat větších prodlev v komunikaci.

Těchto několik doporučení by mohlo pomoci firmě při začátku vstupu na německý trh. Když se na trhu prosadí a bude chtít v budoucnu opravdu z této nesamostatné pobočky vytvořit plně samostatnou pobočku, čeká ji určitě ještě mnoho práce.

SHRNUTÍ

V této kapitole byly zmíněny některá doporučení pro společnost Gamatec, která by měla využít při vstupu na vybraný německý trh a při založení provozovny v dané zemi. Pokud se na daném trhu opravdu prosadí a budou chtít v budoucnu z této provozovny vytvořit samostatnou pobočku, bude potřeba provést ještě několik dalších kroků. Mělo by to být však pro firmu jednodušší, pokud se už nyní dostatečně připraví a přizpůsobí se německému trhu. V následující kapitole bude provedeno celkové zhodnocení této situace s vybraným vstupem společnosti Gamatec, s. r. o. na německý trh.

5 Celkové zhodnocení

Vzhledem k tomu, že společnost Gamatec, s. r. o. si již na svém tuzemském trhu vybudovala své jméno, začala se poohlížet po potencionálních zahraničních trzích, na které by mohla vstoupit. Poptávka po oboru, ve kterém se specializuje, je stále na dobré úrovni, a proto by tato doba mohla být vhodnou na provedení tohoto plánu. Hlavním motivem pro vstup na německý trh pro firmu bylo hlavně zvýšení obrátu, větší zisk a dosažení lepší konkurenceschopnosti. Dalším důvodem by také mohlo být, že firma již nebude tolik závislá pouze na odběratelích z tuzemského trhu.

Informace, které byly zjištěny v provedené PEST analýzy, vypovídají o tom, že Německo je velmi dobrou cílovou zemí. Mezi hlavní kladné stránky Německa patří zejména velmi dobrá ekonomická situace země, vysoká kupní síla obyvatelstva, klesající míra nezaměstnanosti, vysoká poptávka po kvalitních produktech či vysoká úroveň technologií. Tyto všechny aspekty jsou výhodné i pro vybranou firmu Gamatec, s. r. o. při vstupu na tento trh. Založení nesamostatné pobočky by mělo být pro firmu v tuto chvíli vhodnější než okamžité založení samostatné pobočky. Firma prozatím ušetří peníze, které by musela vložit do zřízení samostatné pobočky. V případě, že by se na daném trhu neprosadila a nesehnala dostatek zákazníků, nebude založení nesamostatné pobočky pro firmu až tak velkou ztrátou.

Firma však se svými kvalitními výrobky a precizní komunikací se zákazníky je vhodná pro vstup právě na německý trh. Z veškerých výsledků provedených analýz lze posoudit, že by se tato firma mohla na vybraném trhu v budoucnu prosadit. Bude to stát ovšem spoustu práce a úsilí, aby se vyrovnala firmám, které již na německém trhu působí, či je dokonce předčila. V této práci již bylo zmíněno několik potencionálně konkurenčních firem v oblastech, ve kterých by mohla společnost Gamatec, s. r. o. založit svou pobočku. Lze ale předpokládat, že by tento vstup na německý trh mohl být úspěšný i s ohledem na zmíněnou konkurenci. Při dodržení některých doporučení z předešlé kapitoly a ve spolupráci například s agenturou CzechTrade, by mohla být společnost dobře připravena na vstup na tento trh a brzo se zde úspěšně prosadit.

Závěr

Německo se svou velkou rozlohou a velmi vyspělou ekonomikou je pro mnoho firem lákavým trhem, který vybízí ke vstupu. Firmy se pokoušejí o vstup na tento trh pomocí některé z existujících forem vstupů na zahraniční trh. Jednou z nich bude i vybraná společnost Gamatec, s. r. o., která se o tento krok chce také pokusit. Věří, že jí to pomůže nejen ke zvýšení obrátu a zisku, ale také ke zvýšení konkurenceschopnosti dané firmy a zmírnění závislosti na odběratelích z tuzemského trhu.

Cílem této práce tedy bylo analyzovat německý trh, který si daná společnost vybrala pro zbudování své pobočky. K tomuto průzkumu byla použita PEST analýza, díky níž byly získány potřebné informace o německém trhu. Mezi hlavní aspekty plynoucí z této analýzy, na které by se měla společnost Gamatec, s. r. o. zaměřit, patří zejména fakt, že němečtí zákazníci jsou zvyklí hlavně na kvalitní zacházení a výrobky patřičné úrovně.

V první kapitole této práce byly popsány jednotlivé formy vstupu na zahraniční trh. Firma Gamatec je již rozhodnuta pro založení prozatím nesamostatné pobočky v této zemi. Cílem této kapitoly tedy byla charakteristika kapitálově náročných vstupů, do kterých patří i založení pobočky. Dále charakteristika obchodního zastoupení, které bude v tomto případě také využito. Poznatky z této části pro firmu přínosné jak nyní, při založení nesamostatné pobočky, tak i v budoucnu, kdy by tato pobočka byla přebudována na již plně samostatnou pobočku.

Druhá kapitola byla zaměřena na analýzu vybraného německého trhu. Nejprve byla provedena základní charakteristika této země. Následně byla zpracována PEST analýza, kterou firmy často používají při vstupu na zahraniční trh. Tato analýza byla zaměřena hlavně na získání informací, které budou pro firmu přínosné při rozhodování, zda je tento trh opravdu vhodným trhem pro rozšíření své působnosti. Z vyplynulých poznatků se toto rozhodnutí potvrdilo jako perspektivní.

Třetí kapitola byla zaměřena na charakteristiku společnosti Gamatec, s. r. o. Tato společnost se rozhodla, že by chtěla vstoupit na německý trh prostřednictvím založení pobočky. Ze začátku by se jednalo pouze o nesamostatnou pobočku. V tomto případě by zejména výrobní a skladová část probíhala stále v mateřské společnosti. Pobočka v Německu by byla zaměřena pouze na přijímání a vyřizování objednávek, které by byly

zadány do systému a poslány do sídla v Červeném Kostelci. V této kapitole byla také provedena SWOT analýza ke zjištění potřebných informací o této firmě. Zejména z jejich silných a slabých stránek vyplynulo, že by mohla být vhodnou firmou pro vstup na německý trh. Hlavně díky kvalitě svých výrobků, kterou potvrzuje vlastnění certifikátu kvality ISO 9001:2015, a přijímání technologických pokroků, které provázejí výrobu dané firmy. I přes některé hrozby, které pro firmu plynou ze vstupu na německý trh, lze posoudit, že dané příležitosti nad nimi převyšují a firma by mohla ze vstupu na daný trh získat do budoucna mnoho výhod.

Čtvrtá kapitola již byla věnována některým doporučením z autorčiny strany, na která by společnost měla dbát při první fázi tohoto vstupu na německý trh. Jednalo se zejména o doporučení týkající se výběru obchodních zástupců. Jelikož jde o jednu z nejdůležitějších částí, když chce vybraná společnost využít při založení nesamostatné pobočky právě tuto formu vstupu. Mezi další doporučení patřily také marketingové úkoly, které na firmu čekají. Mimo jiné je v této části doporučena hlavně účast na veletrzích, kterých se v Německu koná každoročně spousta. Dva z nich, které odpovídají oboru podnikání dané firmy, zde byly přímo jmenovány a popsány. V poslední části této kapitoly byly využity také některé informace, které byly získány díky zpracování PEST analýzy. Na základě těchto informací bylo pro firmu vytvořeno také několik dalších doporučení.

Cílem poslední kapitoly již bylo celkové zhodnocení dané situace a proveditelnosti daného plánu. Při porovnání veškerých výsledků analýz byl stanoven konečný názor na tuto formu vstupu společnosti Gamatec, s. r. o. na německý trh.

Německý trh je svou vyspělostí lákavý pro mnoho firem, ale ne všechny se na něm dokáží uplatnit. Věřím však, že pokud se společnost vynasnaží přizpůsobit fungování své firmy i tomuto trhu například na základě předešlých doporučení, má šanci na úspěch při vybrané formě vstupu na tento trh. Tato bakalářská práce by pro firmu mohla být pro začátek také dobrým podkladem. Při tvorbě této práce byly použity české i zahraniční zdroje, které jsou uvedeny v Seznamu použité literatury.

Seznam použité literatury

BRAUN, Arthur a Josina JOHANNSEN. 2016. Německá smlouva o obchodním zastoupení a její nástrahy z pohledu českého podnikatele. In: *E-pravo.cz* [online]. [cit. 2017-03-14]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/nemecka-smlouva-o-obchodnim-zastoupeni-a-jeji-nastrahy-z-pohledu-ceskeho-podnikatele-100966.html>

BUCKLEY, Peter J. a Pervez N. GHAURI (eds.) *International business strategy: theory and practice*. Abingdon: Routledge, 2015. ISBN 978-0-415-62469-5.

Businessinfo. 2016. Německo: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled. In: *Businessinfo* [online]. [cit. 2017-01-07]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nemecko-zakladni-charakteristika-teritoria-19041.html>

Central Intelligence Agency. 2017. Europe: Germany. In: *Central Intelligence Agency* [online]. [cit. 2017-01-28]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/gm.html>

Czechinvest. 2016. Brownfieldy. In: *Czechinvest* [online]. [cit. 2017-01-07]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/brownfieldy>

Czechtrade. 2016. Německo očekává i příští rok vyrovnaný rozpočet. In: *Czechtrade* [online]. [cit. 2017-01-07]. Dostupné z: <https://www.czechtrade.cz/sluzby/informacni-servis/novinky/nemecko-ockava-i-pristi-rok-vyrovnany-rozpocet>

Česko-německá obchodní a průmyslová komora. 2017. Spolková republika Německo. In: *Česko-německá obchodní a průmyslová komora* [online]. [cit. 2017-01-07]. Dostupné z: http://tschechien.ahk.de/cz/o-nemecku/?no_cache=1

DGB. 2016. Mindestlohn: Was ändert sich ab 2017?. In: *DGB* [online]. [cit. 2016-12-27]. Dostupné z: <http://www.dgb.de/schwerpunkt/mindestlohn/mindestlohn-erhoehung-was-aendert-sich-ab-2017>

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

EHLER, Tomáš. 2017. Německá Ekonomika v roce 2017 poroste pomaleji – prognózy a očekávání podniků. In: *Velvyslanectví České republiky v Berlíně* [online]. [cit. 2017-01-09]. Dostupné z:

http://www.mzv.cz/berlin/cz/obchod_a_ekonomika/aktuality/nemecka_ekonomika_v_roce_2017_poroste.html

EHLER, Tomáš. 2016. Německé výdaje na vědu, výzkum a inovace. In: *Ministerstvo zahraničních věcí ČR* [online]. [cit. 2017-28-09]. Dostupné z:

http://www.mzv.cz/ekonomika/cz/novinky_z_velvyslanectvi/nemecke_vydaje_na_vedu_v_yzkum_a_inovace.html

Eures-triregio. 2017a. Pracovní právo. In: *Eures-triregio* [online]. [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: <http://www.eures-triregio.eu/arbeitsrecht-226.html>

Eures-triregio. 2017b. Práce v Německu. In: *Eures-triregio* [online]. [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: <http://www.eures-triregio.eu/arbeitszeit-230.html>

Europa. 2016. Německo. In: *Europa* [online]. [cit. 2017-01-09]. Dostupné z: https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/germany_cs#rozpočet-a-financování

Eurostat. 2017a. Database. In: *Eurostat*. [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

Eurostat. 2017b. Gross domestic expenditure on R&D In: *Eurostat*. [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/t2020_20

FXstreet. 2017. Německý průmysl opět rostl. In: *FXstreet* [online]. [cit. 2017-01-28]. Dostupné z: <http://www.fxstreet.cz/nemecky-prumysl-opet-rostl.html>

Gamatec. 2016. [online]. [cit. 2016-11-28]. Dostupné z: <http://gamatec.cz/cs>

Germany trade and invest. 2016. 10 reasons to choose Germany. In: *Germany trade and invest* [online]. [cit. 2016-12-27]. Dostupné z: <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/Invest/Business-location-germany/10-reasons-to-choose-germany.html>

GULLOVÁ, Soňa. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. 2. vyd. Praha: GRADA, 2011. ISBN 978-80-247-3777-5.

KALÍNSKÁ, Emilie. *Mezinárodní obchod v 21. století*. Praha: GRADA, 2010. ISBN 978-80-247-3396-8.

KASAJOVÁ, Patricia. 2014. Založení společnosti v Německu: specifika daňového systému. In: *Hospodářské noviny* [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-62064480-zalozeni-spolecnosti-v-nemecku-jaka-jsou-specifika-danoveho-systemu>

KORBEL, Petr. 2015. Průmyslová revoluce 4.0. In: *Hospodářské noviny* [online]. [cit. 2017-01-28]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-64009970-prumyslova-revoluce-4-0-za-10-let-se-tovarny-budou-ridit-samy-a-produktivita-vzroste-o-tretinu>

KOTLER, Philip a Gary AMSTRONG. *Principles of marketing*. 14. vyd. Boston: Pearson Prentice Hall, 2012. ISBN 978-0-13-216712-3.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 4. vyd. Praha: GRADA, 2015. ISBN 978-80-247-5366-9.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 6. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: GRADA, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0.

Make it in Germany. 2015. IT and telecommunications. In: *Make it in Germany* [online]. [cit. 2017-01-28]. Dostupné z: <http://www.make-it-in-germany.com/en/for-qualified-professionals/working/industry-profiles/it-and-telecommunications>

MAREK, Karel a Zdeněk HUSTÁK. 2016. Obchodní zastoupení. In: *Bulletin-advokacie* [online]. [cit. 2017-02-04]. Dostupné z: <http://www.bulletin-advokacie.cz/obchodni-zastoupeni?browser=mobi>

Ministerstvo zahraničních věcí. 2015. Německo: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu. In: *Ministerstvo zahraničních věcí* [online]. [cit. 2016-12-27]. Dostupné z:

http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/nemecko/ekonomika/zakladni_podminky_pro_uplatneni_ceskeho.html

MULLER, Thomas. 2016. Vnitřní trh EU - základní principy. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2017-01-06]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument3363.html>

Statista. 2016. Bevölkerung. In: *Statista*. [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1365/umfrage/bevoelkerung-deutschlands-nach-altersgruppen/>

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

Tatsachen über Deutschland. 2015a. Föderaler Staat. In: *Tatsachen über Deutschland* [online]. [cit. 2017-01-09]. Dostupné z: <https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/de/rubriken/staat-politik/foederaler-staat>

Tatsachen über Deutschland. 2015b. Lebensart: Urbane Lebensqualität. In: *Tatsachen über Deutschland* [online]. [cit. 2017-01-09]. Dostupné z: <https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/de/rubriken/lebensart/urbane-lebensqualitaet>

The Economist Intelligence Unit N.A.. 2016. Germany economy: Demographic profile. In: *ProQuest* [online]. [cit. 2017-04-13]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/878957210/599E8174B2FC4D04PQ/1?accountid=17116>

ZIKMUND, Martin. 2010a. Strategická aliance aneb s konkurencí se to lépe táhne. In: *Businessvize* [online]. [cit. 2017-01-06]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/organizace/strategicka-aliance-aneb-s-konkurenci-se-to-lepe-tahne>

ZIKMUND, Martin. 2010b. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. In: *Businessvize* [online]. [cit. 2016-11-30]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>