TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta

Internacionalizace vybraného podniku působícího v oblasti pojišťovacích služeb

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika - Podnik v mezinárodním prostředí

Autor práce: **Bc. Kateřina Doulová**
Vedoucí práce: doc. Ing. Zuzana Pěničková, Ph.D.

Liberec 2018

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta

Akademický rok 2017 / 2018

Zadání diplomové práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	**Bc. Kateřina Doulová**
Osobní číslo:	E15000524
Studijní program:	N6208 Ekonomika a management
Studijní obor:	N6208T085 – Podniková ekonomika – Podnik v mezinárodním prostředí
Zadávající katedra:	katedra marketingu a obchodu
Vedoucí práce:	doc. Ing. Zuzana Pěničková,Ph.D.
Konzultant práce:	Ing. Vladimír Fortelka KFD makléři s.r.o.

Název práce: **Internacionalizace vybraného podniku působícího v oblasti pojišťovacích služeb**

Zásady pro vypracování:

1. Teorie internacionalizace.
2. Problematika poskytování služeb na vnitřním trhu.
3. Představení firmy.
4. Analýza potenciálního zahraničního trhu (Německo).
5. Návrh vstupu na zahraniční trh a jeho zhodnocení.

Seznam odborné literatury:

BRYSON, John R., Peter W. DANIELS. 2015. *Handbook of Service Business. Management, Marketing, Innovation and Internationalisation. Northampton*: Edward Elgar Publishing. ISBN 978 -1-781-00040-3.

DANIELS, John D., Lee H. RADEBAUGH a Daniel P. SULLIVAN. 2017. *International business: Environments and operations.* 16th edition., Pearson. ISBN 13978-0134200057.

FERENČÍKOVÁ, Soňa. 2013. *Medzinárodná expanzia firem.* Bratislava: Iura Edition, ISBN 978-80-8078-532-1.

HEREMANS, Tinne. 2012. *Professional Services in the EU Internal Market. Portland*: Hart Publishing, ISBN 978-1-84946-240-2.

KUBÍČKOVÁ, Lea, Martina TOULOVÁ a Marcela TUZOVÁ. 2015. *Internacionalizační proces českých malých a středních podniků: Internationalization process of Czech small and medium-sized enterprises: původní věděcká práce.* Brno: Mendelova univerzita v Brně, ISBN 978-80-7509-332-5.

PROQUEST. 2017. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: http://knihovna.tul.cz/.

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

L.S.

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

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

V Liberci dne 31. října 2017

Prohlášení

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

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

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

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

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

Datum:

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní doc. Ing. Zuzaně Pěničkové, Ph.D. za její čas, cenné rady a připomínky při vedení této práce. Dále chci poděkovat celé společnosti KFD makléři s.r.o., zejména panu Ing. Vladimíru Fortelkovi, za poskytnuté informace a za čas, který mi věnovali.

Anotace

Předmětem této diplomové práce je návrh působení podniku v mezinárodním prostředí, rozšíření jeho cílového trhu. Jde o malou společnost KFD makléři s.r.o., která je úspěšným pojišťovacím makléřem na českém, ale i slovenském trhu. Cílem je analyzovat potenciální zemi a navrhnout formu vstupu. Teoretická část se zabývá nejdříve problematikou internacionalizace a specifiky mezinárodního obchodu se službami. Dále je v tomto úseku přiblíženo téma poskytování služeb na vnitřním trhu Evropské Unie. Praktická část nejdříve představí firmu KFD. Následně práce analyzuje vybraný trh pro případnou expanzi. Výsledkem je jeho zhodnocení a vytvoření návrhu vstupu. Jsou popsány jednotlivé kroky, které práce shledává jako nejvhodnější pro úspěšnou expanzi.

Klíčová slova

Analýza trhu, export, internacionalizace, pojišťovací makléř, služby na vnitřní trh EU, zahraniční trh.

Annotation

Internationalization of selected enterprise in the field of insurance services

The subject of this diploma thesis is the proposal of the company's activity in the international environment, expansion of its target market. It is about a small company KFD makléři s.r.o. that is a successful insurance broker in the Czech as well as Slovak market. The aim is to analyze a potential country and design a form of entry. Initially the theoretical part deals with issues of internationalization and specifics of international trade in services. The topic of provision of services in the internal market of the European Union is also discussed in this section. The practical part introduces company KFD. Subsequently, the selected market for possible expansion is analyzed. The result is its evaluation and creation of proposal of entry. Then individual steps considered as the most suitable for successful expansion are described.

Key Words

Analysis of the market, export, internationalization, insurance broker, services in the EU internal market, foreign market.

Obsah

Seznam obrázků ... **11**
Seznam tabulek ... **12**
Seznam zkratek ... **13**
Úvod ... **15**
1.Teorie internacionalizace ... **17**
1.1 Definice internacionalizace a její vývoj ... **17**
1.2 Internacionalizační teorie a modely ... **19**
1.3 Motivy internacionalizace ... **22**
1.4 Bariéry internacionalizace ... **24**
1.5 Rizika vstupu na zahraniční trh ... **26**
1.6 Faktory úspěchu ... **28**
1.7 Specifika mezinárodního obchodu se službami ... **28**
1.8 Shrnutí ... **34**
2. Problematika poskytování služeb na vnitřním trhu ... **35**
2.1 Formování vnitřního trhu ... **35**
2.2 Základní pilíře a správa jednotného trhu ... **37**
2.3 Volný pohyb služeb v rámci EU ... **38**
2.3.1 Pojem volný pohyb služeb a jeho právní rámec ... 39
2.3.2 Vysílání pracovníků ... 39
2.3.3 Přeshraniční poskytování služeb osobami samostatně výdělečně činnými (OSVČ) ... 41
2.3.4 Uznávání kvalifikací ... 42
2.3.5 Vztah volného pohybu služeb k ostatním svobodám ... 43
2.4 Distribuce pojišťovacích služeb ... **44**
2.5 Shrnutí ... **46**
3. Představení firmy ... **48**
4. Analýza potenciálního zahraničního trhu (Německo) ... **52**
4.1 PEST analýza ... **52**
4.1.1 Politické prostředí ... 52
4.1.2 Ekonomické prostředí ... 54

4.1.3 Sociální prostředí 60
4.1.4 Technologické prostředí 62
4.2 Porterův model pěti sil 63
4.2.1 Vyjednávací síla zákazníků 64
4.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů 65
4.2.3 Hrozba vstupu nových konkurentů 65
4.2.4 Hrozba substitutů 66
4.2.5 Stávající konkurence 66
4.2.6 Shrnutí Porterovy analýzy 67
4.3 SWOT analýza 67
4.4 Potenciální partneři 69
4.5 Zhodnocení trhu a případné expanze 72
5. Návrh vstupu na zahraniční trh a jeho zhodnocení 74
5.1 Kroky před vstupem na trh, založení nesamostatné (závislé) pobočky 74
5.2 Propagace - získávání partnerů a zákazníků 78
5.3 Členství VDVM (Der Bundesverband Deutscher Versicherungsmakler e. V.) 79
5.4 Shrnutí 80
Závěr 82
Seznam použité literatury 84

Seznam obrázků

Obrázek 1: Uppsala model 20
Obrázek 2: Mezinárodní cyklus životnosti výrobku 21
Obrázek 3: Typologie přeshraničního poskytování služeb 31
Obrázek 4: HDP v tržních cenách (v milionech EUR) 54
Obrázek 5: HDP na obyvatele v Eurech 55
Obrázek 6: Tempo růstu reálného HDP 55
Obrázek 7: Vývoj roční inflace (%) 56
Obrázek 8: Vývoj kurzu EUR/CZK v letech 2013 - leden 2018 56
Obrázek 9: Vývoj zahraničního obchodu 2000 - 2017 57
Obrázek 10: Hlavní partneři zahraničního obchodu 2017 58
Obrázek 11: Vývoj nezaměstnanosti 2008 - 2017 59
Obrázek 12: Porterův model pěti sil 64

Seznam tabulek

Tabulka 1: Typy firem podle internacionalizační teorie sítě..... 21
Tabulka 2: Hlavní motivy malých a středních firem pro zahájení exportu..... 23
Tabulka 3: Motivy internacionalizace nejčastěji uváděné českými MSP 23
Tabulka 4: Demografické údaje 60
Tabulka 5: Číselné vyjádření 5 dimenzí kulturních odlišností..... 61
Tabulka 6 : SWOT Analýza firmy KFD 68

Seznam zkratek

AČPM	Asociace českých pojišťovacích makléřů
APEC	Asijsko-pacifické hospodářské společenství (Asia-Pacific Economic Cooperation)
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
DIHK	Německá obchodní a průmyslová komora (Deutscher Industrie- und Handelskammertag)
DPH	Daň z přidané hodnoty
DVAG	Německé investiční poradenství (Deutsche Vermögensberatung)
EHS	Evropské hospodářské společenství
ES	Evropské společenství
EU	Evropská unie
EUROSKOP	Statistický úřad Evropských společenství (Statistical Office of the European Communities)
GDV	Všeobecné sdružení německých pojistitelů e.V. (Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V.)
GTAI	Německo Obchod & Investice (Germany Trade & Invest)
GATS	Všeobecná dohoda o obchodu se službami (General Agreement on Trade in Services)
GATT	Všeobecná dohoda o clech a obchodu (General Agreement on Tariffs and Trade)
HDP	Hrubý domácí produkt
IHK	Obchodní a průmyslová komora (Industrie- und Handelskammertag)
JVT	Jednotný vnitřní trh
KPZ	Komora pojišťovacích zprostředkovatelů

MSP	Malé a střední podniky (podnikání)
MZV	Ministerstvo zahraničních věcí
NAFA	Severoamerická dohoda o volném obchodu (the North American Free Trade Agreement)
NATO	Severoatlantická aliance (The North Atlantic Treaty Organization)
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (The Organisation for Economic Co-operation and Development)
OSCE	Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě (the Organization for Security and Co-Operation in Europe)
OSN	Organizace spojených národů
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PZI	Přímé zahraniční investice
SBD	Stavební bytové družstvo
SFEU	Smlouva o fungování Evropské unie
SP	Svaz průmyslu a dopravy České Republiky
SRN	Spolková republika Německo
SVJ	Společenství vlastníků jednotek
WTO	Světová obchodní organizace (The World Trade Organization)
USA	Spojené státy americké (the United States of America)

Úvod

Již od pradávna lidé provádějí činnosti, kterými uspokojují potřeby druhých. Tyto činnosti, nazývané služby, jsou v dnešní době naprostou samozřejmostí. Člověk je využívá každý den a život bez nich si už pravděpodobně nikdo nedokáže představit. Stejně tak je v moderním světě, plném hrozeb, běžné využívání nejrůznějších pojišťovacích služeb, pomocí kterých předcházejí subjekty rizikům.

S moderní dobou souvisí bezpochyby také obrovský technologický rozvoj, který dává podnikání nový rozměr a možnosti. Globalizace světa a s tím spojená internacionalizace je spatřována již řadu let. Pro evropské země je velmi důležitý zejména vznik Evropské Unie a s tím související volný pohyb zboží, služeb, práce, ale i kapitálu, které velmi usnadňují obchodování na zahraničních trzích. Po vstupu České republiky do EU, se otevřely tyto dveře i českým firmám, jak velkým, tak malým a středním podnikům.

Hlavním cílem diplomové práce je analýza vybraného zahraničního trhu a navržení formy vstupu pro firmu, která se zabývá zprostředkováním pojištění. Podnik má již zkušenosti s obchodováním v zahraničí, a to konkrétně na Slovensku. Vzhledem k tomu, že se společnosti velmi daří, uvažuje o dalším rozšíření své působnosti. Metodou této práce je analýza daného trhu, vytvoření samotného proniknutí na trh a jejich zhodnocení.

Práce je dělena do několika logických celků. Má dvě části, teoretickou a praktickou. První kapitola teoretického úseku vysvětluje téma internacionalizace, s tím spojené nejrůznější teorie a modely. Tato část se věnuje také motivům, rizikům, bariérám internacionalizace, ale i faktorům úspěchu a specifikům mezinárodního obchodu se službami. Druhá kapitola se zaměřuje na problematiku poskytování služeb na vnitřním trhu EU. Důležitou je zejména podkapitola distribuce pojišťovacích služeb.

Praktická část je rozdělena na tři kapitoly. Nejdříve je představena zkoumaná firma KFD makléři s.r.o., od jejího založení až po současnost. Jsou uvedeny všechny služby, které poskytuje a princip jejího fungování. Čtvrtá kapitola je výzkumem vybraného trhu, kterým je Německo. Analyzuje jej pomocí metody PEST či Porterova modelu pěti sil. Velmi

důležité je pro podnik i hledání potenciálních partnerů, někteří jsou zde proto uvedeni. Na základě zjištěných údajů je trh a potenciální expanze zhodnocena.

Poslední kapitola se potýká s výběrem formy vstupu na trh. Řeší konkrétní otázky, kterými je potřeba se zabývat. Důležité je se zamyslet, proč právě vybraná forma vstupu je ta správná. Jaké přináší výhody oproti ostatním. Kapitola popisuje jednotlivé konkrétní kroky, které je nutné v rámci formy expanze učinit. Na základě nejlepšího uvážení vysvětluje také další postupy, spojené s propagací, získáváním partnerů, ale i způsob, jak zvýšit prestiž firmy a šance uspět na německém trhu.

1. Teorie internacionalizace

K lepšímu pochopení problematiky bude na začátek kapitoly stručně řečeno, co znamená pojem internacionalizace a jak se vyvíjela. V druhé části budou zmíněny a vysvětleny příklady některých internacionalizačních teorií a modelů, a to od autorů, kteří jsou považováni za průkopníky zabývající se touto tématikou.

V případě, že se podnik rozhoduje, zda vstoupit na zahraniční trh, čelí velkému množství otázek. Na jedné straně stojí řada motivů, které jsou pozitivní a lákavé. Na druhé straně je bohužel mnoho bariér a rizik, se kterými se subjekt musí potýkat. Právě tyto otázky představují další body první kapitoly. V neposlední řadě budou také uvedeny faktory, které mohou ovlivňovat úspěch vstupu na zahraniční trh.

Jak již bylo v úvodu zmíněno, jedním z cílů diplomové práce je navržení formy expanze firmy poskytující pojišťovací služby, proto bude i závěr této kapitoly věnován mezinárodnímu obchodu se službami.

1.1 Definice internacionalizace a její vývoj

Internacionalizace, fenomén, který je chápán mnoha autory rozdílně. Pojetí se v odborné literatuře nejen liší, ale dokonce se i často prolíná s "globalizací". Například Daly (1999) vysvětluje internacionalizaci jako situaci, kdy dochází k nárůstu zapojení se do mezinárodního světa businessu, který zahrnuje obchod, vztahy i spolupráci mezi zeměmi. Jednotlivé státy pak představují základní jednotku celého procesu. Globalizace je díky odstraňování hranic mezi zeměmi, a tak volnému pohybu zboží, služeb, kapitálu či osob, chápána také jako celkové ekonomické sjednocování zemí ve vyšší celek.

Dále Beamish (1990) popisuje internacionalizaci jako zvyšování povědomí firem o vlivu mezinárodních transakcí na jejich vývoj v budoucnu, také tvoří a usměrňuje operace s dalšími státy. Hirst a Thompson (1996) uvádějí, že internacionalizace představuje značné, stále rostoucí obchodní toky a kapitálové investice mezi státy. Později se objevují další autoři, například trochu jiné pojetí uvádí Břečková (2003), která tvrdí, že jde o proces začleňování podniku do mezinárodního prostředí na základě formy a míry zapojení. Průběh

internacionalizace je popsán i jako mezinárodní činnost, při níž se společnost postupně podílí, stejně jako získává znalosti a zkušenosti na zahraničních trzích. Rozsah a formy činnosti subjektu jsou podmíněny strategií, kterou přijala (Pietrasieński, 2011). V neposlední řadě Pavlák (2014) či Kubíčková a kolektiv (2015) uvádějí internacionalizaci jednoduše jako začleňování se podniků do mezinárodního prostředí.

Jednou z nejpodstatnějších operací mezinárodních ekonomických vztahů je výměna zboží a služeb mezi státy. Základními formami jsou export a import, u kterých je v praxi důležité rozlišovat dvě roviny. Zaprvé ekonomickou, kterou se rozumí koloběh zboží, služeb a peněz, jenž je prvkem výrobního procesu národohospodářského celku. Zadruhé mezinárodně právní, spojenou s realizací přechodu zboží či služeb z jednoho ekonomického celku do druhého. Problémy se mohou týkat nejenom změny vlastnictví, ale i daňových a celních záležitostí. Konkrétně export představuje realizaci produktu domácího producenta u zahraničního spotřebitele. Díky tomu dochází k růstu důchodů vyvážejících podniků, zároveň se ale snižuje počet domácích užitných hodnot. Protikladným procesem je pak samozřejmě import (Varadzin, 2013).

S vývojem internacionalizace bezpochyby souvisí již zmíněná globalizace světa, která je součástí každodenního života vyspělých zemí 21. století. Z České republiky není problém kontaktovat firmu na pronájem automobilu a objednat si vozidlo na cestu po USA. Globalizace médií, včetně internetu, umožňuje každému, kdo má mobilní telefon, přístup k informacím v reálném čase z celého světa, ať už jde o mimořádné lidské příběhy, povětrnostní podmínky, vojenské konflikty, přírodní katastrofy nebo každodenní události, jsme schopni sdílet radost a zármutek lidí, kteří se nacházejí na vzdálených místech. Navíc prostřednictvím sociálních sítí, jako jsou Twitter a Facebook, se člověk může nyní s ostatními po celém světě spojit či spolupracovat stejně snadno jako se sousedy.

O významu a rozsahu globalizace diskutovali například Held a kolektiv (1999), Hirst a Thompson (1999), Scholte (2002), Dicken (2011) a mnoho dalších. Held a kol.(1999) identifikují tři hlavní myšlenkové proudy globalizace. Za prvé, hyperglobalisté, kteří považují globalizaci za novou éru, ve které lidé stále více podléhají disciplínám globálního trhu. Za druhé, skeptici, jako například Hirst a Thompson (1999), kteří tvrdí, že globalizace je v podstatě mezinárodní ekonomika rozdělena na tři hlavní regionální bloky, ve kterých národní vlády zůstávají velmi silné. Za třetí, transformátoři, jako Giddens (1990, 2000), kteří

považují současné modely globalizace za historicky bezprecedentní. Společnost se přizpůsobuje propojenosti a nejistotě dnešního světa, což vyvolává velké změny ve státech po celé zemi (Roberts, 2015).

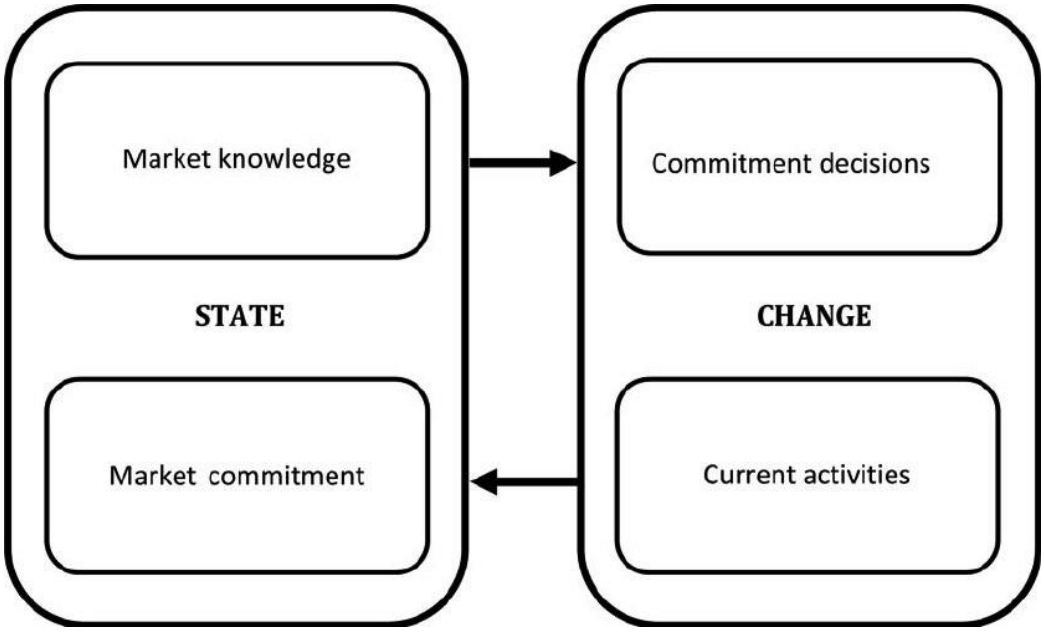
Z historického hlediska může být vývoj globalizace dělen podle různých úhlů pohledů. Podle Kubíčkové a kolektivu (2015) je dělen na tři období. První vlna započala již roku 1870 a byla ukončena první světovou válkou. Došlo k velkému nárůstu pohybu zboží, kapitálu a především migraci mnoha osob. Druhá vlna nastala až po druhé světové válce (1950-1980), kdy docházelo k exportu primárních i sekundárních komodit a mnoha sloučením zemí do nejrůznějších organizací, jako EHS, NAFTA, či OECD. Od 80. let až po současnost probíhá třetí vlna globalizace, kterou ovlivnil především obrovský pokrok komunikačních technologií. S globalizací je spojena integrace, která vede k nárůstu mezinárodní výměny zboží, služeb, osob či kapitálu. Oproti globalizaci je řízena orgány a institucemi (Pichanič, 2004).

Dle mého názoru je internacionalizace jakékoli podílení v rámci mezinárodního prostředí, ať už jde pouze o kontaktování zahraničních firem, výjezd do zahraničí (např. na nějakou akci v rámci odvětví podnikání), spolupráci či dokonce obchodování. Jak již bylo zmíněno značný vliv má globalizace dnešního světa, která společně s odstraňováním hranic mezi zeměmi (a dalším) internacionalizaci velmi usnadňuje. V minulosti tomu zdaleka tak nebylo, proto by společnosti měly využít této příležitosti.

1.2 Internacionalizační teorie a modely

V této podkapitole budou zmíněny některé příklady nejznámějších modelů a teorií zabývajících se internacionalizací. Mezi ně bezpochyby patří nejčastěji citovaný a zároveň nejstarší Upssala model. Autoři Johanson a Vahlne vytvořili v 70. letech jeho základ, který se s nejrůznějšími modifikacemi používá dodnes. Popisují v něm několik etap, kdy se podnik postupně zapojuje do mezinárodní činnosti. V první etapě nedochází k žádnému vývozu, druhá etapa zahrnuje příležitostné exportní aktivity, třetí je charakteristická obchodním zastoupením nezávislých agentů, ve čtvrté fázi dochází v zahraničí ke vzniku dceřiné společnosti a konečnou fází je zahraniční výroba. Model vyplývá z předpokladu autorů, že firmu ovlivňuje její informovanost o trhu. Čím více je subjekt informován, tím spíše bude

exportovat a naopak. Uppsalský model je založen na čtyřjádrovém konceptu, kde klíčovými faktory jsou angažovanost trhu (market commitment), znalost trhu (market knowledge), současné aktivity (current activities) a zásadní rozhodnutí (commitment decision). Dále se dělí na faktory týkající se změn ve firmě a na faktory stavu podniku (1977). Tato situace je zobrazená na níže uvedeném obrázku.



Obrázek 1: Uppsala model
Zdroj: Johansen a Vahle (1977)

Druhým příkladem velice známé teorie je internacionalizační teorie sítě, která vychází z uppsalského modelu a doplňuje ho. Základní myšlenkou je, že firma není samostatný prvek, ale účastník mezinárodních vztahů, který stojí uprostřed nějaké sítě subjektů. Johanson a Mattsson (1988) se zabývali postavením firmy z mikroekonomického, ale i makroekonomického hlediska. Na základě spojení obou hledisek definovali čtyři fáze internacionalizace, které jsou ovlivněny stupněm internacionalizace firmy a stupněm internacionalizace sítě: brzký vstup, pozdní vstup, osamocení firmy a firma mezi ostatními. Tyto fáze jsou přehledně zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 1: Typy firem podle internacionalizační teorie sítě

	Stupeň internacionalizace sítě odvětví		
		nízký	**vysoký**
Stupeň internacionalizace firmy	**nízký**	brzký vstup	pozdní vstup
	vysoký	firma osamocena	firma mezi ostatními

Zdroj: Johanson a Mattsson (1988), upraveno

Třetí příklad je dílem ekonoma Raymonda Vernona - mezinárodní teorie životního cyklu výrobku - který vysvětluje proces internacionalizace na cyklu životnosti daného produktu. Vernon rozdělil tento proces na tři fáze (Machková, 2015):

1) Zavádění - firma vyspělé země uvádí na trh nový výrobek, který nemá v zahraničí konkurenci => úspěšně vyváží, převážně na trhy vyspělých zemí, později i méně rozvinutých,
2) Dospělost - objevuje se konkurence, která vyrábí v méně vyspělých zemích, tedy s nižšími náklady => přesun výroby do méně vyspělých zemí, dále velkosériová výroba, která vede ke snížení nákladů a snížení cen,
3) Úpadek - výrobek je již standardem, klesá jeho poptávka i cena => všechna výroba probíhá na nízkonákladových trzích méně vyspělých zemí, které uspokojují veškerou poptávku.

Hlavní důvod konkurenceschopnosti	Zcela nový výrobek	Distribuční politika Podpora prodeje Reklama	Nízká cena
Příčina internacionalizace	Technologická výhoda	Tuzemské firmy začínají vyrábět obdobné výrobky	Hledání cenově výhodných dodavatelů
Fáze internacionalizace	Vývoz	Přesun výroby do zahraničí	Dovoz z méně vyspělých zemí

Obrázek 2: Mezinárodní cyklus životnosti výrobku

Zdroj: Machková (2015)

Další teorií je mezinárodní teorie transakčních nákladů, kterou se jako první zabývali Anderson a Gatignon (1986). Jak už název sám napovídá, důležitou roli v otázkách vstupu na zahraniční trh hrají náklady - internacionalizační a transakční. Známá je také eklektická teorie, kde nejznámějším je Dunningův eklektický model (1977). Autor se domnívá, že internacionalizační proces (formu vstupu) ovlivňují tři faktory: vlastnické výhody (specifické výhody podniku), lokalizační výhody (dané např. charakterem země) a interní výhody (způsob řízení či zkušenosti v mezinárodním obchodu). Existuje celá řada dalších teorií a modelů, kterým se ale vymykají firmy zvané "Born Globals". Oviatt a McDougall (1994) realizovali jako první výzkum a uvedli důkazy o tomto typu vývozců. Jedná se o firmy, které se již od svého založení soustředí na mezinárodní trhy, stávají se globálními společnostmi a přeskakují všechny etapy vývoje zapojení se do celosvětového obchodu.

1.3 Motivy internacionalizace

Jedna ze zásadních otázek internacionalizace je, proč by vůbec firma měla vstoupit na zahraniční trh. Jaké jsou důvody či výhody expanze. Existuje mnoho teorií, které řeší tuto problematiku. Někteří autoři se zabývají otázkou všeobecně, jiní se zaměřují více na rozdíly mezi velkými a malými podniky či světem a jednotlivými zeměmi.

Lze nalézt velké množství motivů ohledně zapojení podniku do mezinárodních operací všeobecně, které zmiňují ve své práci například Rodriguezová, Barcosová a Álvarezová (2010): Patří mezi ně snížení rizika pomocí diverzifikace, získávání nových zákazníků, kteří kompenzují případnou krizi odbytu na domácím trhu, vyrovnávání ztrát, získání větší ziskovosti velké investice, získání konkurenční výhody či prestiže, zvýšení tržeb na trzích s velkými bariérami vstupu a další. Pavlák (2014) uvádí jako prvotní podnět zlepšení postavení podniku a schopnost čelit snadněji konkurenci. Zmiňuje čtyři zásadní motivy:

1. možnost vstupu na nové trhy,
2. přístup ke kapitálu,
3. přístup k novým technologiím,
4. rozmělnění rizika v podnikání.

U malých a středních podniků se mohou motivy zahájení zahraniční činnosti od velkých společností lišit. Hollensen (2008) rozděluje motivy MSP na proaktivní a reaktivní, viz tabulka níže.

Tabulka 2: Hlavní motivy malých a středních firem pro zahájení exportu

Proaktivní motivy	Reaktivní motivy
Cíle spojené s růstem firmy a se zvyšováním zisku	Tlak konkurence
Potřeba manažerů	Domácí trh je malý a nasycený
Jedinečnost produktu/investice do výzkumu a vývoje	Nadbytečné kapacity (plné vytížení výrobních kapacit)
Příležitost na zahraničním trhu/exkluzivní informace o zahraničním trhu	Nevyžádaná poptávka v zahraničí
Možnost dosažení úspor z rozsahu	Rozšíření prodeje sezónních výrobků
Daňové výhody	Blízkost k zákazníkům a blízkost (psychologická i fyzická) k zahraničnímu trhu

Zdroj: Hollensen (2008), upraveno

Na základě studií lze pouze těžko zobecňovat motivy celé EU. Přesto lze ale říci, že mezi hlavní důvody patří dosažení růstu zisku, růstu podniku, rozšíření trhu, navázaní obchodních vztahů v zahraničí díky odlišné produkci či technologii a jiné (Kubíčková, Touzová, Tuzová, 2015). Motivační faktory jednotlivých zemí se liší, proto byly určeny ty zásadní, konkrétně u českých MSP (viz tabulka níže) a to na základě podrobného šetření Kubíčkové, Toulové a Tuzové (2015). Pozitivním faktorem je, že většina podniků nenachází v internacionalizaci žádné negativní dopady. Jedinou obavou je možný růst administrativy.

Tabulka 3: Motivy internacionalizace nejčastěji uváděné českými MSP

Proaktivní motivy	Reaktivní motivy
Zvýšení obratu	Zahraniční poptávka po produkci firem
Zvýšení zisku	Nedostatečná poptávka na domácím trhu
Rozšíření portfolia zákazníků	Vstup ČR do Schengenského prostoru
Zvětšení působnosti firmy	Tlak konkurence na domácím trhu
	Nadbytečné kapacity
	Lepší podmínky pro podnikání v zahraničí

Zdroj: Kubíčková, Toulová, Tuzová (2015), upraveno

Jak v ČR, tak ve světě je jedním z hlavních motivů zvýšení zisku, nadbytečné kapacity, nasycený domácí trh či tlak konkurence. Udržení konkurenceschopnosti je bezpochyby hlavní motor, který žene všechny firmy dopředu, hledaní nových možností. Na druhé straně je z obou výzkumů zřejmé, že je zde i řada odlišností. V ČR převažují reaktivní motivy, mezi které mimo již zmíněné patří i zahraniční poptávka po produkci firem, lepší podmínky pro podnikání v zahraničí, ale i vstup ČR do Schengenského prostoru hraje určitě podstatnou roli.

1.4 Bariéry internacionalizace

Jak již bylo v úvodu kapitoly řečeno, pokud se firma rozhodne expandovat, není to úplně tak jednoduché. Proto budou níže uvedeny překážky, se kterými by se měl podnik seznámit. Mnoha autory byla již využívána široká škála aspektů překážek internacionalizace MSP. Nejširší a současně nejrozšířenější výzkum, včetně překážek bránících přístupu malých a středních podniků na zahraniční trhy, je společný projekt „*Removing barriers hampering access of small and medium companies to international markets”*, který OECD uskutečnila v oblasti malých a středních podniků ve spolupráci s Enterpreneurship Work Group a APEC (OECD, 2009).

Dále bylo provedeno dotazníkové šetření zástupců vládní správy členských států OECD při vytváření vnitrostátních politik týkajících se MSP. Ti se domnívají, že překážky bránící procesům internacionalizace malých a středních firem mají především vnitřní charakter. Polovina z deseti nejčastěji znázorněných bariér se nachází v kategorii "schopností" a pouze jedna byla zařazena do skupiny překážek spojených s podnikatelským prostředím. Nedostatek znalostí a nedostatek vnitřních zdrojů, a to jak finančních, tak lidských zdrojů, jsou - podle zástupců členských zemí OECD - hlavní překážky rozšiřování MSP na mezinárodní trhy.

Vnější překážky, zejména ty, které provádějí vlády hostitelských zemí, mají poměrně malý význam. Bariéra "nevýhodné zahraniční předpisy a ustanovení" byla umístěna až na 22. místě, nicméně "nevýhodné národní předpisy" byly na 44. pozici. Při analýze těchto zjištění je důležité vzít v úvahu skutečnost, že respondenti v prezentovaných šetřeních byli členy

vládních orgánů, což by mohlo mít vliv na pozitivní odpovědi spojené s těmito překážkami, které závisí na politice zastoupených států (OECD, 2008).

Výzkum European Commission (2015) byl zaměřen nejdříve na společnosti, které mají zkušenosti s vývozem, a to buď za poslední tři roky, nebo v minulosti. Komplikované administrativní postupy a vysoké náklady na doručení jsou nejčastější společné problémy, kterým čelí malé a střední podniky při vývozu. Více než polovina MSP tvrdí, že jsou administrativní postupy příliš komplikované, přičemž 24 % uvedlo, že je to závažný problém.

Nejméně čtyři z deseti společností s exportní zkušeností tvrdí, že náklady na doručení jsou příliš vysoké (49 %), identifikace obchodních partnerů v zahraničí je příliš obtížná (45 %) či finanční investice jsou příliš velké (42 %). Pro 38 % podniků je problémem i vyřešení přeshraničních stížností a sporů, které je příliš nákladné. Do určité míry můžou být překážkou i náklady nebo komplikace řešení zahraničního zdanění, nedostatečná bezpečnost plateb z jiných zemí, informovanost o potenciálním trhu či pravidlech exportu.

Malé a střední podniky, současně neexportující, byly požádány o stejnou škálu otázek, které by mohly být v případě budoucího vyvážení bariérou. Společnosti, které v současnosti nevyvážejí, s největší pravděpodobností očekávají velké finanční investice, jako překážku vývozu. Více než polovina tvrdí, že finanční investice je příliš velká (54 %) nebo že řešení přeshraničních stížností a sporů je příliš nákladné (51 %). Více než polovina všech společností říká, že správní postupy jsou příliš komplikované, přičemž 32 % uvádí, že to bude hlavní problém. Přinejmenším čtyři z deseti tvrdí, že další problémy by byly: skutečnost, že identifikovat obchodní partnery v zahraničí jsou příliš obtížné (49 %), společnost nemá specializovaný personál pro vypořádání se s vývozem (48 %), náklady na doručení jsou příliš vysoké, náklady a komplikace jednání se zahraničním zdaněním (oba 47 %), neznalost pravidel, nejisté platby z jiných zemí (oba 46 %), neznalost jazyka (45 %) špatná informovanost o potenciálním trhu (41%). Více než třetina uvádí, že jejich produkty nebo služby jsou specifické pro jejich trh, což by byl problém při vývozu (37 %), přičemž 24 % uvedlo, že by to byl hlavní problém.

Dle šetření Kubíčkové a Toulové (2013) české MSP mají stejný pohled na bariéry internacionalizace jako světové firmy, pouze vnímají odlišně jejich závažnost. Zastoupeny

jsou zde jak externí, tak interní překážky. Mezi nejpodstatnější interní překážky českých malých a středních podniků patří:

1. obtížné hledání zahraničních příležitostí,
2. obtížné navazování kontaktů se zahraničními zákazníky,
3. nedostatek vzdělaných zaměstnanců či kapitálu.

Mezi ty externí pak patří například nedostatek podpory ze strany státu. Zajímavé je, že podniky, které působí pouze na domácím trhu, vnímají bariéry mnohem silněji.

1.5 Rizika vstupu na zahraniční trh

Na úvod této podkapitoly bude řečeno, jak je vůbec chápán pojem riziko. Význam tohoto slova nemá jednu obecně platnou definici a prošel si řadou změn (Fotr a Souček, 2011). Dle Fotra a Součka (2011) jde o variabilitu výsledků, možnost negativních, ale i pozitivních odchylek od plánovaného či pravděpodobnost, že výsledek bude odlišný od očekávaného.

Vstup na mezinárodní trh představuje pro firmu podstoupení vyšší míry rizika, jelikož zde je větší škála vlivů a faktorů (než na domácím trhu), kterým musí čelit. Právě rizika spojena s mezinárodním obchodem hrají velkou roli při rozhodování podniku, zda na zahraniční trh vstoupit či ne. Pokud se nakonec rozhodne pro, je důležité, aby si jednotlivá rizika uvědomoval v souvislostech a zakomponoval je do jednotlivých procesů rozhodnutí (Kubíčková, Toulová, Tuzová, 2015).

Rizika spojená s internacionalizačním procesem lze dělit dle celé řady úhlů pohledů. Například Varadzin (2013) uvádí 3 základní dělení:

1. všeobecná rizika, která vycházejí ze sociokulturních odlišností, jako jsou rozdílné hodnoty, řeč či mentalita, které mohou zapříčinit nedorozumění, následky způsobené různým pojetím určitých procesů a jevů či jiným formálním označením,
2. politická rizika způsobená odlišnou situací v zemích - různá sociální struktura společnosti, jedinečný postoj k způsobům řešení problémů (změny právních systémů, válka, nestabilita atd.),

3. ekonomická rizika fakticky popisují ta politická na základě hospodaření daného státu; patří sem tržní, skladovací, technická, právně-ekonomická rizika; dále rizika vyplívající z platebních a měnových vztahů.

Machková a kol. (2014) dělí rizika spojená s podnikáním na zahraničních trzích následovně:

1. tržní rizika,
2. komerční rizika,
3. přepravní rizika,
4. teritoriální rizika,
5. kurzová rizika,
6. ostatní rizika (jazyková, odpovědnostní apod.).

Dalším všeobecnějším členěním jsou rizika *neovlivnitelná* (politická, hospodářská atd.) a *ovlivnitelná*, která souvisejí přímo s činností firmy. Fotr a Souček (2011) uvádějí pojmy spojené s problematikou rizika. Jedním z nich je *vnitřní riziko* spojené s faktory uvnitř podniku, jako jsou například lidské zdroje. Dále v*nější rizika*, která jsou ovlivněna prostředím podniku, jsou spojena s dodavateli, odběrateli apod. Rizika jsou také *systematická*, kterým se nelze bránit, jsou spojená s celkovou tržní situací a působí na všechny podnikatelské subjekty stejně. Na druhé straně *nesystematická*, proti kterým se lze zajistit diverzifikací a ovlivňují jenom některé firmy (například vstup nového konkurenta na trh).

Jak již bylo řečeno, podnik by si měl rizika uvědomovat. Měl by vyhodnotit, zda jde o riziko přijatelné či ne. V případě nepřijatelného rizika musí dojít k určitým opatřením. Pokud chce podnik s riziky bojovat, musí zvolit určitou strategii neboli přístup k řešení. Varadzin (2013) zmiňuje následující způsoby jednání:

1. předcházení rizikům, vyhýbaní příčinám rizik,
2. akceptace rizika, spoléhání, že vše proběhne dle předpokladů,
3. kompenzace rizika, opakováním operací dochází ke kompenzaci ztrát a výnosů,
4. zmenšování rizika, snaha získaní a uplatnění informací vedoucí k minimalizaci ztrát v případě naplnění nepříznivých důsledků,
5. sdílení rizika tím, že je více poskytovatelů,

6. pojištění rizik, kdy v případě negativního vývoje hradí jiný subjekt negativní plnění (možné jen v některých případech),
7. převod rizika, zahraniční operaci provede třetí osoba, která převezme veškerá rizika.

Výše popsaná klasifikace či opatření zdaleka nejsou úplná. Zmíněné jsou pouze některé nejpoužívanější metody. Z uvedených informací je jasné, expanze opravdu obnáší řadu rizik, se kterými podnik musí počítat. Každý subjekt podstupuje riziko samotným podnikáním na domácím trhu, natož pak v zahraničí. Přesto si myslím, že pokud je podnik úspěšný, má ambice expandovat a jediné, co ho drží zpátky od vstupu na zahraniční trh, jsou rizika s tím spojená, měl by to při nejmenším zkusit. Mezi nejzásadnější dle mého názoru patří ta rizika, která podnik nemůže ovlivnit, kterým se nelze bránit (ekonomická, politická). Domnívám se, že v dnešní době, kdy lidé více cestují, poznávají cizí kultury, ovládají cizí jazyky, je jednodušší se vypořádat s riziky plynoucími ze sociokulturních odlišností.

1.6 Faktory úspěchu

Úspěch podniku, který se i přes mnohé překážky či rizika rozhodl vstoupit na zahraniční trh, je ovlivněn nejrůznějšími faktory. Na základě šetření Kubíčkové a kol. (2015), které bylo zaměřeno na české podniky různých odvětví, můžou být odvozeny nejdůležitější faktory. Mezi ně určitě patří kvalita produktu, čemuž je přikládána nevětší váha. Dále dovednost managementu firmy, volba vhodného produktu pro export, konkurenceschopnost, účinná propagace, pružnost a přizpůsobivost, dodržování vytyčených cílů firmy, dostatek kapitálu, znalosti managementu (jazykové, marketing atd.) a spousta dalších.

1.7 Specifika mezinárodního obchodu se službami

Internacionalizace služeb přitahuje v posledních letech velkou pozornost. Tento zájem začal v 80. letech a rostl se zahrnutím služeb do agendy Uruguayského kola jednání GATT, který začal v roce 1986. Zájem se dále rozvinul v devadesátých letech, kdy roku 1995 vstoupila v platnost Všeobecná dohoda obchodu se službami (GATS) a internacionalizace služeb se tak stala hlavním středem zájmu světové ekonomiky (Roberts, 2015).

Proces přeshraničního poskytování služeb má v porovnání se zbožím velké zpoždění. Důvodem jsou nepochybně vlastnosti, které činí tyto statky značně odlišnými. Patří mezi ně nehmotný charakter, který vede k nemožnosti skladování, nutnost shody výroby a spotřeby v čase (často i místa) a kontakt zákazníka a poskytovatele služby. Internacionalizace mnoha služeb se tak stává složitým procesem (Cuadraro-Roura, 2010).

Obchodování v oblasti služeb do 80. let bylo převážně omezeno na místní a vnitrostátní trhy. Uvnitř na těchto trzích se ale stávalo stále důležitějším, jako zdroj přidané hodnoty a zaměstnanosti (Roberts, 2015). Vzhledem k tomu, že v rámci domácí ekonomiky význam služeb narůstá, má i jejich úloha v mezinárodním ekonomickém prostředí čím dál tím větší význam. Za posledních třicet let došlo k rychlému nárůstu přeshraničních transakcí. V případě mezinárodní letecké dopravy, bankovních či telekomunikačních služeb hraje roli globalizace. Dále například pojištění, turistika či poradenství. I když jsou zapojeny do internacionalizace, jsou také stále vázány na určitý lokální prostor, což je důvodem existence jak univerzálních, tak i specifických forem jejich poskytování.

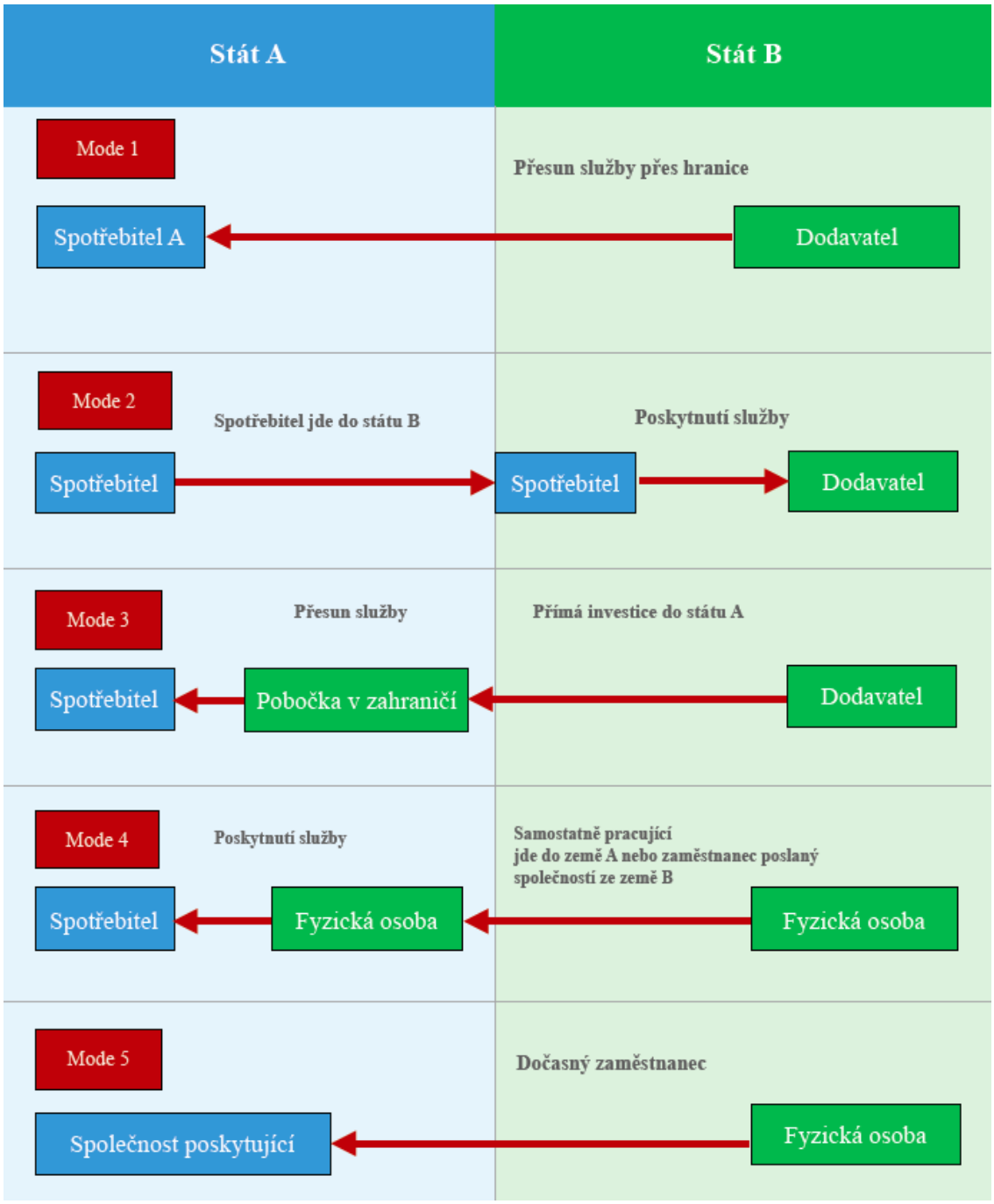
Služby mohou být v mezinárodním obchodě děleny na dvě skupiny (Varadzin, 2013):

1) faktorové služby - statky, se kterými nelze obchodovat, například převody finančních prostředků souvisejících s využitím domácích výrobních faktorů v zahraničí,
2) nefaktorové služby - přesuny týkající se mechanismů mezinárodního obchodu, doprava, mezinárodní cestovní ruch a s tím spojené zdravotnické služby, ostatní veřejné a soukromé služby.

Dále například GATT/WTO rozděluje služby na materializované ve zboží (filmy, knihy), obchodně technické, které napomáhají realizaci mezinárodního businessu s hmotnými statky (doprava, skladování, pojištění atd.), substituty k obchodu (leasing, servis aj.) a služby nemající vztah k obchodu s hmotnými statky (bankovní, poradenské, právní atd.), (Varadzin, 2013).

Již bylo vytvořeno mnoho nejrůznějších metod přeshraničního poskytování služeb. Současně nejvlivnější klasifikace je uvedena v článku I GATS, který popisuje komplexní definice přeshraničních transakcí se službami ve čtyřech různých způsobech dodávek:

1. Mode 1. - přeshraniční - jde o případy, kdy se poskytovatel služby nachází v jedné zemi a spotřebitel v jiné bez nutnosti přesouvání. Například komunikace, transport, pojištění, většina finančních služeb, informace a další,
2. Mode 2. - spotřeba v zahraničí - spotřebitel se musí přesunout do jiné země, aby mohl využít dané služby. Například turistika, cestování, kultura a další,
3. Mode 3. - obchodní přítomnost v spotřební zemi - jedná se o případy, kdy společnosti dané země poskytují služby v jiné zemi, a to buď prostřednictvím dceřiných společností, tím, že jsou součástí zahraniční společnosti nebo aktivitou vlastních zaměstnanců. Povaha a vlastnosti nabízených služeb (blízkost zákazníka, důvěryhodné vztahy, spolupráce atd.) ženou kupředu potřebu investovat a zaujímat pozice v zemi, v kterých chce firma operovat. Příkladem je určitě oblast hotelového podnikání,
4. Mode 4. - přítomnost fyzických osob - vyžaduje přítomnost fyzických osob a vztahuje se na případy, kdy osoba jede do jiné země, aby poskytla službu pro spotřebitele. Příklady toho jsou všechny pracovní cesty do zahraničí s cílem poskytovat poradenství firmám nebo vládám, provádět průzkum trhu nebo plánování a řízení inženýrských prací.



Obrázek 3: Typologie přeshraničního poskytování služeb

Zdroj: Cuadraro-Roura (2010), upraveno

Tyto čtyři způsoby přeshraničního poskytování služeb se vzájemně nevylučují. Firma může používat několik současně. Například přesun zaměstnanců může doprovázet přeshraniční obchod. Metoda použitá k poskytování služby bude záviset na různých faktorech, včetně povahy služby.

Každý ze čtyř režimů přeshraničního poskytování služeb vytváří specifické typy bariér s následným omezením globalizace trhu služeb. Většina bariér může být dělena do dvou velkých skupin (Cuadrado-Roura, 2010): právní a neprávní. První zahrnuje všechna opatření vzniklá prostřednictvím zákonů či předpisů jakéhokoli druhu, která vytvářejí nějakou diskriminaci nebo překážku pro zahraniční poskytování služeb. Druhá skupina obtíží zahrnuje všechny ty, jejichž původ není v politických nebo právních rozhodnutích, ale v historických nebo kulturních rozdílech. Tyto příčiny zahrnují jazykové bariéry, nedostatek informací, různé způsoby podnikání nebo chování lidí (Cuadrado-Roura, 2010).

Kromě překážek v podobě sazeb a dotací jsou služby ovlivněny také předpisy týkajícími se mobility zákazníků a obslužného personálu, stejně jako toků přímých zahraničních investic, zejména práva usazování. V některých odvětvích služeb existují specifické regulační překážky pro internacionalizaci. Například v právním a účetním sektoru mohou být vyžadovány znalosti a kvalifikace daného národa.

V průběhu posledních 30 let byly odstraněny mnohé překážky globalizace služeb v důsledku technologického vývoje a regulačních reforem, včetně liberalizace trhů služeb. Nicméně překážky zůstávají v souvislosti s vlastnostmi jednotlivých služeb a rozdíly v kulturním a regulačním prostředí mezi národy, stejně jako zbývajícími technologickými omezeními. V některých případech tyto překážky omezují povahu přeshraničních dodávek, zatímco v jiných působí jako absolutní překážky pro zahraniční dodavatele.

Existují zřetelné rozdíly v typech přeshraničních dodávek využívaných jednotlivými podsektory služeb. Dokonce i firmy v rámci stejného sektoru mohou používat různé mechanismy internacionalizace, které odrážejí faktory, jako je velikost a zkušenosti podniku.

Ačkoli se se službami stále více obchoduje, mnoho služeb je stále lokalizováno, protože vyžadují těsnou blízkost mezi producentem a klientem (např. osobní služby a vysoce přizpůsobené služby) nebo protože jsou specifické pro určité místo (např. přírodní turistické atrakce). I když je možné poskytovat takové služby přes hranice zavedením obchodní přítomnosti, je nutné mít na rozhraní se spotřebiteli správné osoby. Správní lidé mohou být místní občané s hlubokým pochopením polohy a vlastnictvím kulturně specifických znalostí. Zřízení přítomnosti prostřednictvím akvizice místní firmy zajišťuje přítomnost poskytovatelů služeb, kteří jsou obeznámeni s místními zvyky a praxí, stejně jako se

stávajícími klientskými základnami. Za takových okolností může dojít k přechodu od domácího zajištění k zámořskému poskytování bez změny zkušeností s obsluhou pro klienta.

Otázky týkající se ochrany vlastních znalostí mohou být další překážkou globalizace obchodních společností. Úroveň standardizace nebo přizpůsobení se stává důležitým vlivem na způsob internacionalizace. Pokud je možná vysoká úroveň standardizace (např. Restaurace rychlého občerstvení), mechanismy, jako jsou franchisingové a licenční smlouvy, lze úspěšně využít k poskytování služeb na zahraniční trhy. Smluvní metody přeshraničního zásobování jsou životaschopné, pokud je možné zachytit vlastnosti služby kodifikovaným způsobem (např. V servisní příručce).

Znalosti používané při výrobě služby jsou standardizovány, a proto mohou být kodifikovány a chráněny smlouvou - pokud existují příslušné právní systémy pro vynucování smluv. Je zřejmé, že podniky, které se rozšiřují na zahraniční trhy prostřednictvím smluvních mechanismů, se vyvarují trhům se špatně rozvinutými právními systémy. Nedostatek rozvinutého systému ochrany duševního vlastnictví bude také omezovat vstup poskytovatelů služeb prostřednictvím smluvních mechanismů, pokud je konkurenceschopnost podpořena aktivem založeným na znalostech (Roberts, 2015).

V rámci Všeobecné dohody obchodu se službami (GATS) existují listiny tzv. specifických závazků. Stát při sjednávání smlouvy s GATS učiní tyto závazky týkající se přístupu zahraniční firmy na domácí trh. Představují možnost určité regulace přístupu na trh a to podle čtyř způsobů dodávek (viz výše). Znamená to, že země nemusí dovolit přístup poskytovatele služeb z cizí země na svůj vlastní trh. Podnik musí dodržet podmínky národních listin státu, do kterého chce expandovat. Stát zároveň nesmí vytvářet méně příznivé podmínky.

Členové WTO mají možnost také přijmout tzv. dodatečné závazky, které se vytvářejí dle přístupu bottom-up (“zezdola”). To znamená, že si každý stát určuje druh a rozsah svých závazků (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2016).

1.8 Shrnutí

Závěr celé kapitoly shrnuje, co všechno bylo zatím zjištěno. Bylo vysvětleno, co internacionalizace vůbec představuje, jak se vyvíjela či jakou má souvislost s globalizací dnešního světa. Dále byly uvedeny příklady nejzásadnějších modelů a teorií, v kterých autoři rozebírají nejrůznější procesy či fáze internacionalizace. Bylo také řečeno, co všechno může mít vliv na rozhodování podniku v případě vstupu na zahraniční trh, od nejrůznějších motivů, faktorů úspěchu, ale i rizik a bariér, s kterými se musí firma vypořádat.

Vzhledem k tématu diplomové práce nás poslední subkapitola seznámila s fakty mezinárodního obchodu se službami. Popsán zde byl stručný vývoj, dělení služeb, způsoby přeshraničních dodávek či překážky specifické pro jejich expanzi. Důležitým faktem je nejen to, že výzkum je zaměřen na jejich internacionalizaci, ale i státy, kterých se to týká. Firma KFD makléři s.r.o. působí v České republice a chtěla by poskytovat jejich služby v Německu. Jde tedy o obchodování služeb v rámci vnitřního trhu Evropské Unie, což není samozřejmě až tak jednoduché. Právě proto je tato problematika předmětem následující kapitoly.

2. Problematika poskytování služeb na vnitřním trhu

Jak již bylo výše řečeno, výzkum diplomové práce bude zaměřen na internacionalizaci služeb v rámci států, které jsou členy EU. Proto se druhá kapitola, jak název napovídá, bude zabývat problematikou poskytování služeb na vnitřním trhu EU. To je také následně podnětem k první podkapitole, která nás seznámí s významem a vývojem formování vnitřního trhu. V druhé části budou zmíněny hlavní pilíře a správa jednotného trhu. Vzhledem k tématu práce bude, stejně jako v první kapitole, věnován samostatný úsek volnému pohybu služeb. Firma KFD makléři s.r.o. je pojišťovacím makléřem, neboli zprostředkovatel pojišťovacích služeb, proto se poslední část kapitoly zaměří na problematiku distribuce pojištění v rámci EU, která je pro výzkum práce velmi důležitá.

2.1 Formování vnitřního trhu

Vnitřní trh, označovaný také jako jednotný trh EU, představuje území bez vnitřních hranic, v rámci něhož se mohou osoby, zboží, služby a kapitál volně pohybovat. Tyto čtyři základní svobody fungují nejen ve prospěch všech členů EU, ale i ekonomického růstu, životní úrovně i postavení Evropy v mezinárodním dění (Thomas Muller, 2016). Vnitřní trh lze tedy považovat za jednotný připomínající trh národní, kterému však vzhledem k různorodosti všech členů EU ne vždy zcela odpovídá. Přesto nelze popřít, že je vnitřní trh EU nejvíce intergrovaný ekonomický celek celé Země (Svoboda, 2013).

Přestože jsou principy vnitřního trhu EU zakotveny již v zakládajících smlouvách Evropské unie, formování dnešního stupně vnitřního trhu nebylo jednoduchým procesem. Smlouva o založení Evropského hospodářského společenství a Smlouva o založení Evropského společenství pro atomovou energii, tzv. Římské smlouvy, které byly podepsány v Římě 25. března 1957, mohou být považovány za počátek JVT. Prvotní dokončení vnitřního trhu bylo stanoveno nejpozději do roku 1970, což s ohledem na přetrvávající bariéry svobody pohybu a mimotarifní překážky bylo nemožné (Urban, 2018). Důležitým byl bezpochyby vznik zóny volného obchodu, který zrušil bariéry obchodování se zbožím, jako jsou cla, kvóty apod. Přetrvávalo však omezení vůči třetím státům, které trvalo do roku 1968, kdy se začala aplikovat společná celní politika. Se vznikem celní unie byl zaveden společný celní tarif v rámci obchodování zboží uvnitř ES, ale právě i vůči třetím státům.

Vybudování společného trhu, který umožňuje nejen volný pohyb zboží, ale i volný pohyb pracovníků, služeb či kapitálu, je pokračováním vývoje a představuje jakési předstádium vnitřního trhu (Tichý, 2014). Roku 1985 Evropská komise zveřejnila tzv. Bílou knihu, která stanovila doporučení vedoucí k dokončení vnitřního trhu. Následovalo odstranění dalších překážek integračního procesu a to roku 1987, kdy byl vydán Jednotný evropský akt novelizující zakládající smlouvy ES.

Roku 1993 byla provedena téměř všechna doporučení z Bílé knihy, což umožnilo dokončení vnitřního trhu. Téhož roku byla přijata i Maastrichtská smlouva, která je považována za právní základ vzniku EU i vnitřního trhu. Maastrichtská, neboli Smlouva o EU, doplnila integraci o hospodářskou a měnovou unii, což vedlo k existenci jediného měnového systému, centrální banky, jednotného daňového systému, společné a zahraniční politiky. I přesto, že je rok 1993 považován za rok dokončení vnitřního trhu, nelze říci, že je absolutní. Jde spíše o vývoj, kdy se EU snaží přiblížit ideálu fungování vnitřního trhu neboli program dohodnutých pravidel s cílem liberalizace (Urban, 2018).

Roku 2000 byla vyhlášena Lisabonská strategie, která představovala radikální reformy vedoucí k vytvoření ekonomicky výkonné a konkurenceschopné Evropy. Součástí byla i doporučení vedoucí k zlepšení některých odvětví vnitřního trhu. Výsledky byly později velmi kritizovány, jelikož se ukázalo, že Evropa značně zaostává a to hlavně za USA. Vnitřní trh údajně reagoval nedostatečně na změny informačních technologií, také chyběla inovační činnost, což bránilo ekonomickému růstu a konkurenceschopnosti Evropy. Kritika a neúspěch Lisabonské strategie vyvolaly vznik tzv. znalostního trojúhelníku, který představuje úroveň vzdělání společnosti, vědecký výzkum či rychlost zavádění poznatků do praxe (schopnost inovace). Díky tomu došlo k přijetí programu vnitřního trhu odpovídajícího 21. století, což dále vedlo k přijetí páté svobody - volný pohyb znalostí.

Komise roku 2006 oznámila provedení celkové revize stávajících přístupů k vnitřnímu trhu, na jehož základě byl v roce 2010 přijat již zmíněný program vnitřního trhu pro 21. století (Urban, 2018). Později roku 2011 a 2012, byl ve dvou částech předložen Akt o jednotném trhu, obsahoval návrhy na další využití příležitostí, které jednotný trh nabízí. Evropská komise tento akt obsahující řadu opatření na podporu evropského hospodářství a vytváření pracovních míst následně přijala. Jedním z důvodů byl cíl EU jednat s větší silou

a přesvědčením, ukázat, že jednotný trh přináší společenský pokrok a může být přínosem pro spotřebitele, pracovníky a malé podniky (European Commission, 2018).

Není sporu o tom, že vnitřní trh je považován za hlavní součást a přínos ekonomiky, v rámci které lze uplatňovat již pět svobod. Hlavní cíle programu jsou ekonomický a politický (Urban, 2018):

1. odstranění překážek, které stojí v cestě ekonomického potenciálu účastníků, zlepšování životní úrovně a kvality života => zvýšení a udržení ekonomické prosperity,
2. odstranění politického soupeření v Evropě => "stále užší spojení evropských národů" (Preambule Římské smlouvy - 1957).

Může být řečeno, že program vnitřního trhu je dlouhodobá cesta liberalizace obsahující dohodnutá pravidla. Předpokladem je odstranění celé řady národních předpisů, které jsou nahrazeny společnými evropskými úpravami. Legislativa vnitřního trhu hraje v oblasti evropského práva velkou roli - například roku 2007 šlo až o 1628 směrnic a 670 nařízení. Jedním z hlavním úkolů členských zemí je přijmout závazek zavedení a respektování nových předpisů v rámci domácího právního řádu (Urban, 2018). Integrační proces probíhá již několik desetiletí, přesto je zde stále velký nesoulad v oblastech ekonomické výkonnosti, makroekonomické stability, bezpečnosti, politiky, strategii a mnoha dalších (Svoboda, 2013).

2.2 Základní pilíře a správa jednotného trhu

Hlavním cílem vnitřního trhu bylo vytvořit prostor, ve kterém lze uplatnit již zmíněné čtyři základní svobody (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2016):

1. volný pohyb zboží - právo vstupu zboží uvedeného na trh domácí členské země na trh ostatních členů EU; právní rámec pro tuto svobodu tvoří článek 23 a následující Smlouvy ES, judikatura a sekundární právo,
2. volný pohyb osob (právnických i fyzických) - týká se volného pohybu studentů, důchodců, pracovníků (zakotveno čl. 39-51 Smlouvy ES), ale i práva usazení na

území členské země za účelem podnikání (43-48 Smlouvy ES); předpokladem je oprávnění k pobytu,

3. volný pohyb služeb (včetně svobody usazování) - poskytování služeb přes hranice v rámci EU, více se této problematice věnuje samostatná následující podkapitola 2.3,
4. volný pohyb kapitálu a plateb - finanční transakce členských států bez omezení; právo zakotveno v čl. 56 a následujících Smlouvách ES a dále příslušnou judikaturou a sekundárním právem,
5. pátá svoboda volného pohybu znalostí (viz podkapitola 2.1).

Tyto svobody, které tvoří jakousi páteř vnitřního trhu, doposud dosáhly odlišné úrovně integrace a odstranění bariér. Návazností na ně je mnoho společných politik, které napomáhají realizovat zmíněné svobody. Příkladem může být ochrana duševního vlastnictví, ochrana spotřebitele, soutěžní politika a další (Svoboda, 2013).

Správa jednotného trhu je regulována a usměrňována téměř všemi institucemi EU. Hlavní pravomoc má Komise, která je odpovědná za legislativu vnitřního trhu, její správné přijetí a dodržování, ale také celkový vývoj vnitřního trhu. Rada Evropské unie s Evropským parlamentem se zabývají právními akty navrženými Komisí a schvalují je (Urban, 2018).

2.3 Volný pohyb služeb v rámci EU

Volné poskytování služeb v rámci Evropské unie představuje svobodu vnitřního trhu, která je v porovnání s ostatními pozadu. Její význam je ale vzhledem k nárůstu podílu služeb obrovský. V posledních desetiletích došlo k velkému rozvoji služeb, který vedl k růstu podílu na HDP (až 70%) a zaměstnanosti u většiny států EU (European Commission, 2018). Legislativa volného pohybu služeb je zakotvena ve směrnici **Evropského parlamentu a Rady EU 2006/123/ES o službách na vnitřním trhu**, kterou ČR transportovala do svého právního řádu roku 2009 jako **Zákon č. 222/2009 Sb., o volném pohybu služeb** (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2015).

2.3.1 Pojem volný pohyb služeb a jeho právní rámec

Služby jsou zejména aktivity průmyslové povahy, obchodní a řemeslné činnosti, ale i podnikání v oblasti svobodné profese (např. právnické služby, opravárenské, malířské práce apod.), poskytované za úplatu, pokud nejsou upraveny ustanoveními o volném pohybu zboží, kapitálu a osob. Svoboda **volný pohyb služeb** představuje právo firmy či podnikatele dočasně a příležitostně poskytovat služby z jednoho členského státu na území kteréhokoli jiného členského státu EU, bez nutnosti usazení v hostitelské zemi. Právní úprava je zakotvena v článcích **56 až 62 Smlouvy o fungování EU** (EU-Lisabonská smlouva, 2008). Zásadní podmínkou pro přeshraniční poskytování služeb je její provádění v zemi původu.

Služby mohou být poskytovány dočasně a příležitostně, ale také usazením v hostitelské zemi. Důležité je správně posoudit, který způsob má být aplikován, o čemž se rozhoduje u konkrétních příkladů na základě rozsudků Soudního dvora EU. Hlavní roli hrají doba trvání, pravidelnost, četnost a nepřetržitost poskytování. Volný pohyb služeb se nejčastěji týká např. stavební činnosti, softwarových či poradenských služeb (Ryšavá, 2017).

Při dlouhodobém trvalém provozování služeb je nutné si v hostitelské zemi založit živnost či podnik. S tím souvisí druhá svoboda týkající se volného pohybu služeb a to **svoboda volného pohybu osob neboli svoboda usazování** - právo založit si podnik v jakémkoli členském státě EU s podřízením právnímu režimu hostitelského státu (stejné podmínky jako místní občané). Právní úprava je zakotvena články **49 – 54 Smlouvy o fungování EU** (EU-Lisabonská smlouva, 2008).

2.3.2 Vysílání pracovníků

Přeshraničně poskytované služby v hostitelském státě mohou být poskytnuty OSVČ (viz následující podkapitola) nebo vysíláním pracovníků. Tato podkapitola se zabývá druhou možností. **Ve směrnici o vysílání pracovníků 96/71/ES** je zakotvena právní úprava týkající se problematiky vysílání pracovníků, která říká, že české subjekty mohou vyslat pouze své zaměstnance, s kterými mají uzavřenou pracovní smlouvu či dohodu o pracovní činnosti. Podle článku 1, odstavec 3 směrnice 96/71/ES existují další dvě varianty vysílání:

1. přiřazování agenturami,

2. přidělení v rámci spolupráce podniků, vyslání do dceřiného, mateřského či sesterského subjektu.

Podle **směrnice o vysílání pracovníků 96/71/ES** je vyslaný zaměstnanec povinen:

1. respektovat pracovně - právní podmínky státu, do něhož je pracovník vyslán (např. délka pracovní doby, délka dovolené, minimální mzda, ochrana zdraví, bezpečnosti a hygieny při práci apod.),
2. dodržovat pravidla pro sociální a zdravotní pojištění,
3. hlídat záležitosti týkající se daní (DPH, daň z příjmu),
4. dodržovat notifikační a kvalifikační povinnosti.

Další směrnice zabývající se vysíláním pracovníků byla přijata v červnu 2014 - **směrnice 2014/67/EU**. Důvodem bylo zejména zesílení informovanosti u vysílajících pracovníků a firem, jejich právech a povinnostech, vylepšení kooperace mezi vnitrostátními orgány, které jsou odpovědné za vysílání. Dále také stanovení povinností týkajících se kontroly podniků, zajištění inspekce, transparentnosti informací apod. Tato směrnice byla 30. 3. 2017 transportována do české legislativy ve Sbírce zákonů č. 93/2017 Sb., kterým novelizovala zákon o zaměstnanosti, zákona o inspekci práce a zákoníku práce (Glogar, 2017).

Dle **směrnice 2014/67/EU** je úkolem členských států zveřejnění veškerých povinností spojených s vysíláním pracovníků. Státy mají dokonce právo požádat o přístup k dokumentům (pracovních smluv apod.) přeložených do řeči hostitelské země. Dále došlo k navýšení notifikační povinnosti vyslaných pracovníků a to téměř do všech zemí EU. Znamená to, že subjekt musí před vysláním nahlásit pracovníky, kteří mají povinnost nosit doklad o notifikaci. Nejčastěji jde o on-line přihlášení do systému hostitelského státu před prvním vysláním. Firma vyplní veškeré potřebné informace, získá přístupové údaje, s kterými může provádět další vyslání. V některých zemích je povinnost ohlašovat vyslané pracovníky pouze v určených oborech (např. Německo). U většiny je ale nutné nahlášení vždy bez ohledu na délku vyslání.

Jednou z důležitých otázek vysílání pracovníků je odvádění daní. Vyslaný pracovník má právo po dobu dvou let zůstat v systému sociálního a zdravotního pojištění svého státu, což v hostitelské zemi musí dokázat potvrzeným formulářem A1 a Evropským průkazem

zdravotního pojištění. Pokud má vysílající podnik v hostitelské zemi stálou provozovnu, vzniká mu povinnost se registrovat a odvádět daň z příjmu. Na základě zákonů o daních z příjmu a smluv o zamezení dvojího zdanění je třeba také zjistit, zda vzniká vyslanému zaměstnanci v zahraničí daňová povinnost. Na jaře roku 2016 byl podán návrh na revizi směrnice o vysílání pracovníků COM (2016) 128, který podmínky značně zpřísňuje (Ryšavá, 2017).

2.3.3 Přeshraniční poskytování služeb osobami samostatně výdělečně činnými (OSVČ)

Druhým způsobem přeshraničního poskytování služeb je osoba samostatně výdělečně činná, jehož problematikou se zabývá směrnice o službách na vnitřním trhu **2006/123/ES**. OSVČ má právo poskytovat své služby u ostatních členů EU, musí však splnit řadu podmínek. Poskytovat služby může pouze v oboru, ve kterém podniká i v zemi původu a to dle legislativy. Důležité je, že může v hostitelské zemi působit pouze dočasně a příležitostně. Služby jsou tedy poskytovány jednorázově a nepravidelně a hlavním místem pro podnikání zůstává domácí trh.

Pokud je profese hostitelské země regulovaná, je zapotřebí ohlásit její výkon na úřadu a poskytnout potřebné doklady. Ohlášení musí být provedeno před prvním poskytnutím služby a má platnost 1 rok. OSVČ může (nemusí) být vyzvaná poskytnout dokumenty jako například (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2015):

1. občanský průkaz či jiný doklad o státní příslušnosti,
2. výpis z živnostenského rejstříku či jiné osvědčení, které potvrzuje, že podnikatel je usazen ve své zemi, provozuje danou činnost, která mu není zakázána (ani dočasně),
3. výuční list či jiný doklad o odborné kvalifikaci.

V případě, že je povolání v zemi původu neregulované a v hostitelském státu regulované, má OSVČ povinnost podat doklad o vykonávání činnosti po dobu alespoň dvou let v posledních deseti letech. U některých regulovaných povolání (v zemi původu) jsou přísnější podmínky - dochází ke kontrole kvalifikace před prvním poskytnutím a následnému souhlasu (zamítnutí). Jde zejména o služby, které jsou rizikové pro zdraví a bezpečnost. Pravidla danění jsou pro OSVČ obdobná jako pro vysílající pracovníky (viz podkapitola

2.3.2). OSVČ je ale také povinna řídit se pravidly o odvádění DPH (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2015).

2.3.4 Uznávání kvalifikací

Pokud chce člověk poskytovat určitou službu nejen v jiném státě, ale i doma, téměř vždy potřebuje určitou kvalifikaci, která představuje *nejen dosažené vzdělání, ale také faktické vykonávání určité činnosti nebo splnění některých dalších předepsaných požadavků".* Odlišuje se uznání "akademické" (dosažené vzdělání) a "profesní" (uznávání odborných kvalifikací), (Hrabová, 2012). Pokud se chce subjekt v jiné členské zemi usadit, musí splnit stejné požadavky jako místní podnikatele. Existuje způsob, jak překonat odlišnosti kvalifikačních požadavků za účelem poskytování služeb dlouhodobě, a tím je vzájemné uznávání kvalifikací. O uznání kvalifikace je nutné si zažádat u příslušného úřadu hostitelské země (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2016).

Profese, které spadají do působnosti směrnice, jsou sestry, porodní asistentky, lékaři (praktičtí lékaři a odborníci), zubní lékaři, lékárníci, architekti a veterinární lékaři. Směrnice 2005/36 / ES se obecně vztahuje na regulovaná povolání, pokud není uvedeno jinak. Nevztahuje se ale na profese, u nichž se uznávání odborných kvalifikací řídí zvláštními právními předpisy: námořníci, statutární auditoři, **zprostředkovatelé pojištění (popsané v podkapitole 2.4)** a letečtí kontroloři, jakož i některé další profese v dopravě nebo ty, které jsou spojeny s činností s toxickými produkty (European Commission, 2018).

Pokud jde pouze o dočasné a příležitostné poskytnutí služeb regulované profese, má firma povinnost to před prvním vysláním oznámit v příslušné zemi (viz notifikační povinnost), což bylo zavedeno směrnicí **2005/36/ES**. Musí být provedeno ohlášení kvalifikace firmy (nikoliv vyslaných zaměstnanců), které platí po dobu jednoho roku. Pouze při prvním ohlášení je povinnost dodat následující doklady s překlady do náležitých jazyků:

1. doklad o občanství odpovědného zástupce podniku,
2. doklad o usazení subjektu v domovském státě,
3. doklady o kvalifikaci odpovědného zástupce; pokud není daná služba regulovaná v domácí zemi, stačí doklad o vykonávání činnosti po dobu jednoho roku v posledních deseti letech.

Oproti uznávání kvalifikace má ohlášení kvalifikace pouze ohlašovací proceduru, což znamená, že není povinností podniku čekat na vyjádření příslušného orgánu. I přesto může být podnik vyzván k předložení dokladů či být podroben dalším opatřením u příslušného orgánu. Dochází k tomu zejména v případě pochybností či u služeb, které mohou mít důsledky pro veřejné zdraví nebo bezpečnost - jde o tzv. ověření kvalifikace. Subjekt pak musí počkat na vyjádření, které by mělo dorazit do tří měsíců. Pokud ale nedorazí, může pokračovat, jakoby kvalifikace byla v pořádku prověřena. U OSVČ je tomu podobně jako u vysílání zaměstnanců (viz kapitola 2.3.3).

2.3.5 Vztah volného pohybu služeb k ostatním svobodám

Jak již bylo výše zmíněno, pilíři vnitřního trhu, jsou základní svobody volného pohybu po celém jednotném trhu EU - volný pohyb zboží, osob, služeb, kapitálu. Ty jsou základním smluvním principem EU, který je zakotven v článku 26 Smlouva o fungování EU. Práva každé svobody jsou dále popsána v odlišných článcích, které se liší rozsahem či formulací.

Čtyři svobody jsou v praxi téměř nedělitelnými, jelikož vykonávání jedné se váže na vykonávání ostatních. Příkladem může být objednání bot v jiném členském státě, zaplacené přes bankovní účet, které by pravděpodobně neproběhlo bez čtyř svobod, jelikož by bylo spojeno s vysokými transakčními náklady. Volný pohyb kapitálu umožní zaplacení mezinárodním převodem, volný pohyb zboží umožní přesun bot z jednoho členského státu do druhého a volný pohyb služeb a osob umožní dopravní firmě vyslat zaměstnance, který boty zákazníkovi doveze (Šitera, 2017).

Jak již bylo řečeno, v podkapitolce 2.3.1 existuje velmi úzký vztah mezi svobodou poskytování služeb a svobodou usazování. Velmi často je složité je rozlišit, dochází dokonce k jejich zaměňování a sporům u Soudního dvora EU. Vzájemný vztah je upraven tak, že v článku 62 SFEU o volném pohybu služeb se odkazuje na ustanovené svobody usazování článku 51-54 (Tichý, 2014). Volný pohyb osob je pro poskytování služeb tedy velmi důležitý neboť umožňuje výkon svobody usazení, tedy poskytování služeb v členské zemi dlouhodobě (Šitera, 2017).

Hlavním rozdílem volného pohybu služeb a zboží je jejich plnění, které je u zboží hmotné, avšak služby mají nehmotnou abstraktní povahu. Hmotnou podstatu služeb vyjadřuje

"know-how", kdežto zboží má hodnotu pouze obchodní (Callies, 2011). Poskytování služeb je velmi často spojeno se obchodováním zboží, jehož pravidlům (též kapitálu a osob) se podřizují (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2016). Svobodné poskytování služeb by stejně tak nemohlo efektivně fungovat bez volného pohybu kapitálu. Mnoho služeb je poskytováno v sektoru bankovnictví a pojišťovnictví. Podle druhu aktivity se pak rozhoduje, zda se řídí ustanovením o volném pohybu kapitálu či služeb (Tichý, 2014).

2.4 Distribuce pojišťovacích služeb

Legislativa, kterou se řídí distribuce pojištění, si prochází řadou změn. **Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2002/92/ES o zprostředkování pojištění** byla přepracována a nahrazena **Směrnicí Evropského parlament a Rady (EU) 2016/97 o distribuci pojištění.** Nová směrnice původně měla být začleněna do vnitrostátního práva všech členů EU do 23. února 2018 (začátek účinnosti). V důsledku zpoždění legislativního procesu je termín odložen na 1. října 2018. Evropská Komise v tiskovém prohlášení 20. prosince 2017 zdůraznila, že posun je výjimečný (Opojištění.cz, 2017).

Důvodem přepracování směrnice 2002/92/ES je zpřesnění některých ustanovení, usnadnění a zlepšení způsobu prodeje pojistných produktů, rozšíření oblasti působnosti na všechny pojistné produkty a tím zvýšení ochrany spotřebitelů. Oblast působnosti zahrnuje pojišťovny prodávající produkty přímo, ale i pojišťovací agenty a makléře. Cílem směrnice je celkové zlepšení a přinášení skutečných výhod nejen spotřebitelům, ale i drobným investorům EU.

Dle směrnice **2016/97** se "distribucí pojištění" rozumí *"poskytování poradenství o pojistných smlouvách, předkládání návrhů těchto smluv nebo provádění jiných přípravných prací pro jejich uzavírání, uzavírání pojistných smluv nebo pomoc při jejich správě a plnění, zejména v případě vyřizování nároků z pojistné události, včetně poskytování informací o jedné nebo více pojistných smlouvách na základě kritérií, která si zákazníci zvolili prostřednictvím internetové stránky nebo jiného média, a sestavování seznamů pojistných produktů seřazených podle výhodnosti, včetně srovnání cen a produktů nebo slev na pojistném, pokud je na konci tohoto procesu zákazník schopen prostřednictvím internetové stránky či jiného média přímo nebo nepřímo uzavřít pojistnou smlouvu".* " Zprostředkovatelem pojištění" je *"každá fyzická nebo právnická osoba, jež není pojišťovnou*

ani zajišťovnou ani jejím zaměstnancem ani není zprostředkovatelem doplňkového pojištění a která za odměnu zahajuje nebo vykonává distribuci pojištění".

Role pojišťovacího makléře naprosto odpovídá této definici, jelikož jeho prací jsou tyto činnosti: vypracovává klientovi rizikovou zprávu, dále na základě informací od klienta navrhuje a zdůvodňuje výběr pojišťovny, která je v jeho případě nejvýhodnější. Pojišťovna předloží návrh pojistné smlouvy a klient ji podepíše. Prací makléře je také následná péče o platnost smlouvy, případné změny a její plnění. Zejména v případě škodní události vystupuje makléř jako zástupce klienta, hájí jeho zájmy vůči pojišťovně, zajišťuje plnění závazků pojišťovny bez prodlení a v patřičném rozsahu.

Otázkou je, proč vlastně využít služeb pojišťovacího makléře, když subjekt může využít služeb přímo u pojišťovny. Výhodou jsou ze zákona dané potřebné odborné znalosti, možnost srovnání pojistných produktů konkurentů, analýza situace a odborné posouzení nejvýhodnějších produktů pro krytí rizik klienta. Důležitá je také již zmíněná péče o klienta (správa smlouvy, zastupování zájmů klienta vůči pojišťovně atd.), (AČPM, 2018).

Pokud chce zprostředkovatel pojištění vykonávat svou činnost i v jiném státě EU a tím využít svobody volného pohybu služeb, je povinen nahlásit to příslušnému orgánu ve své zemi a předat tyto informace:

1. jméno, adresa, registrační číslo,
2. členský stát (či státy) v kterých chce působit,
3. kategorii či název pojišťovny, kterou zastupuje,
4. odpovídající třídy pojištění (pokud je to relevantní).

Příslušný orgán musí tyto informace do jednoho měsíce předat příslušnému orgánu hostitelské země. Podnik by měl obdržet písemné sdělení, že hostitelský stát informace obdržel, tedy že může uskutečňovat svou činnost v dané zemi za předpokladu dodržování předpisů v článku 11 směrnice **2016/97.** Druhou možností je využití svobody usazení podniku v jiném členském státě. Zprostředkovatel pojištění může založit pobočku či být trvale přítomen v dané zemi, musí jeho záměr však (stejně jako u svobody volného pohybu služeb) sdělit příslušnému orgánu společně s těmito informacemi:

1. stejné informace viz. předchozí svoboda volného pohybu +
2. adresa doručení dokumentů v hostitelské zemi,
3. jméno osoby trvalé přítomnosti či řízení pobočky.

Postup je dále stejný jako v případě svobody volného pohybu služeb. Pokud ale podnik neobdrží žádné sdělení ve stanovené lhůtě, může zprostředkovatel pojištění založit pobočku a zahájit své podnikání.

Vzhledem k tomu, že nová směrnice **2016/97** zatím není implikována, zprostředkovatelé pojištění se prozatím řídí směrnicí **2002/92/ES,** která byla transportována do vnitrostátního práva ČR. Jde o **Zákon č. 38/2004 Sb. Zákon o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí a o změně živnostenského zákona (zákon o pojišťovacích zprostředkovatelích a likvidátorech pojistných událostí).** Dle Zákona č. 38/2004, § 14, pokud chce podnik sídlící v ČR poskytovat své služby v jiném členském státě, je povinen to před zahájením oznámit ČNB (dále viz popis výše dle **2016/97).**

Co se týče regulace, tedy nějakých profesních požadavků a organizační způsobilosti, dle směrnice **2002/92/ES (nově 2016/97)** jsou to domovské členské státy, které jsou odpovědné za zajištění a plnění přiměřených znalostí, schopností, profesní přípravy a rozvoje, potřebné k udržení odpovídající úrovně a řádnému poskytování pojišťovacích služeb. Znamená to tedy, že odbornou způsobilost pro vykonávání dané profese si stanovuje každý členský stát sám. V ČR je definována v již zmíněném **Zákoně č. 38/2004 Sb. § 18**. Dle databáze regulovaných profesí v rámci vnitřního trhu, je povolání zprostředkování pojištění mimo ČR regulováno pouze v Rakousku, Francii, Dánsku, Portugalsku, Švédsku, UK a na Maltě (European Commission, 2018).

2.5 Shrnutí

Shrnutí kapitoly nám opět řekne, co bylo zjištěno. Krok za krokem bylo popsáno ne zrovna jednoduché formování vnitřního trhu EU, ale také stručně jeho správa a jednotlivé svobody. Třetí podkapitola nás seznámila blíže s - pro naši práci - nejdůležitější svobodou, kterou je volný pohyb služeb, konkrétně s jeho právním ukotvením, související svobodou usazování,

možnostmi poskytování služeb v ostatním členských státech, ale i problematikou uznávání kvalifikací. Bylo také uvedeno porovnání všech pilířů vnitřního trhu. Poslední část se věnovala blíže tématu distribuce pojišťovacích služeb a jeho poskytování v ostatních státech EU. Právě pojišťovnictví je předmětem podnikaní firmy KFD makléři s.r.o., kterou si blíže představíme v následující 3. kapitole.

3. Představení firmy

Ve 3. kapitole se práce konečně dostává k představení společnosti KFD makléři s.r.o., kterou se praktická část zabývá. Kapitola nás seznámí se základními informacemi firmy, jejím založením, službami, které poskytuje, fungováním, ale také klientelou a hlavními partnery.

Firma KFD makléři s.r.o. byla založena v listopadu 2003 třemi společníky. Od té doby poskytuje svým klientům v ČR, ale i na Slovensku kvalitní služby (exkluzivní služby 24/7) dle jejich požadavků. Hlavní náplní podniku je činnost pojišťovacího makléře. Tato činnost může být popsána jako práce pro klienta, která obsahuje analýzu jeho dosavadních pojistných smluv, rizikové inženýrství - vypracování rizikových zpráv předkládaných pojišťovnám, poptávka kompletního pojištění klienta, správa pojistných smluv a řešení pojistných událostí.

Společnost se skládá z expertního čtyřčlenného týmu, z nichž všichni pracují v pojišťovnictví řadu let (10 - 20 let praxe). Zaměřuje se na autofoliové, podnikatelské, průmyslové a skupinové pojištění. Mezi poskytované služby patří:

- flotilové autopojištění,
- pojištění majetku,
- pojištění SBD a SVJ,
- pojištění průmyslu,
- privátní pojištění,
- rizikové analýzy,
- řešení pojistných událostí,
- administrativní servis.

Společnost vlastní pobočky v Jičíně, Praze a Strakonicích. Od 1. 2. 2007 působí i na Slovensku, sídlo má konkrétně ve městě Bardejov. Již zprostředkovala kolem 1500 smluv a vyřešila úspěšně 2000 škod. Mezi její stávající klienty patří například Zambelli-technik, spol. s r.o., DEPRAG CZ, a.s., Ravensburger Karton, s.r.o., INOTECH ČR, spol. s.r.o., PRESSOL Tschechien, s.r.o. a mnoho dalších. Všeobecně se firma zaměřuje na subjekty výrobní, průmyslové, zemědělské a poskytovatelé služeb (jsou to vesměs firmy s ročním

obratem od 50 mil. do 1 mld. Kč). Jejich velikost pro spolupráci je definována minimálním ročním pojistným (ale není to nutná podmínka), což je cca 100 000,- Kč. Pro klienty řeší především pojištění majetku, odpovědnosti, dopravních prostředků + další speciální pojištění (viz výše). Individuální pojištění (retailové) fyzických osob společnost nevyhledává.

Mezi partnery, s kterými firma uzavírá smlouvy, se nachází ČSOB pojišťovna, Generali, Česká pojišťovna, Allianz, Kooperativa, Uniqa, KB pojišťovna a další. Jako hlavní zahraniční partner je považována uznávaná síť makléřů unisonSteadfast. Úzká spolupráce byla navázána i s německým pojišťovacím makléřem Dirrifl & Partner či belgickou společností Van Dessel (KFD, 2018).

Společnost **unisonSteadfast** je jednou z největších nezávislých a středně velkých makléřských sítí po celém světě. Koordinována je přes Hamburg a Chicago. Umožňuje svým členům přístup k přeshraničním řešením pojištění vysoké kvality a vynikající služby. Společnost se sídlem v Hamburku má řadu místních specialistů pro mezinárodní pojišťovací řešení ve všech významných průmyslových lokalitách po celém světě. Stát se členem této globální aliance není snadné, vždy pečlivě zkoumá každého zprostředkovatele. Tímto způsobem síť unisonSteadfast neustále zavádí a udržuje své vysoce kvalitní standardy.

Připojením do sítě unisonSteadfast, získala firma KFD přístup k různým službám, od kterých již všichni členové dlouho profitovali. Mezi hlavní výhody patří:

- přístup na globální pojistné trhy s ohledem na místní kulturní nebo právní zvláštnosti,
- přístup k centrálním pojišťovacím programům s integrací místních trhů,
- přístup k vybraným mezinárodním odborníkům pro všechny firmy a průmysl,
- speciální řešení hrozeb pro přístup ke komplexnímu globálnímu reportingu (UnisonSteadfast, 2018).

Otázkou je jak zhruba probíhá fungování firmy KFD. Byly již zmíněny některé příklady partnerů i klientů. S řadou pojišťoven na trhu má firma historické smlouvy o spolupráci již z dob počátku jejího fungování (tj. z r. 2004), kdy společnost tyto partnery sama oslovila. Nyní je to zhruba napůl - pokud firmu zaujme zaměření nějaké společnosti, sama ji osloví nebo je přímo oslovena pojišťovnou, většinou nově vzniklou nebo příchozí ze zahraničí.

Podmínky spolupráce mají obecně pojišťovny nějak nastaveny ve svých smlouvách o spolupráci (obchodním zastoupení), jednat se dá následně především o výši odměn - provizí, které tvoří příjem společnosti.

Při začínající spolupráci s novým klientem se v případě výrobního podniku dělá tzv. riziková analýza, analýza jeho současného pojištění a následně poptávka pojištění. Faktorů ovlivňujících poptávku, ale i cenu pojištění je celá řada (např. geografická poloha pojišťovaného areálu, historický škodní průběh klienta, druh výrobní činnosti, stavební charakteristika pojišťovaných nemovitostí, obecně pořádek, protipožární zabezpečení, zabezpečení areálu proti vniknutí cizích osob (ostraha, oplocení, osvětlení), protipovodňové stavební úpravy a spousta dalších).

Jednoduše řečeno, firma nejen zprostředkovává pojištění, ale také zajišťuje klientům jeho správu, včetně procesu likvidace škod. Pojišťovna (partner) pak představuje dodavatele samotného pojištění, od kterého společnost získá předem stanovenou odměnu (provizi), (KFD, 2018).

Firma KFD je členem Komory pojišťovacích zprostředkovatelů. Jde o odborně způsobilou profesní komoru, která vytváří stabilní podnikatelské a profesní prostředí. Zabývá se legislativními změnami, nařízeními ČNB a ministerstva financí. Mezi hlavní cíle Komory patří (Komorapz, 2018):

- hájení zájmů všech svých členů,
- jednání se státními orgány,
- profesní vzdělávání svých členů,
- ochrana klienta.

Pro členství v KPZ musí být subjekt (ať fyzická nebo právnická osoba) zapsán v registru ČNB, podá si přihlášku a předsednictvo následně vstup do komory schválí. Členství v komoře je pro klienty jakousi zárukou odborné solidnosti. Dále je podnik členem již zmíněné nadnárodní makléřské společnosti unisonSteadfast a také Svazu průmysl a dopravy ČR.

Firma KFD makléři s.r.o. je jedinečná tím, že nejsou ani pojišťovací agenti, nepracují pro pojišťovny, nepodléhají žádnému diktátu, ale vždy pracují pro klienta. Zastupují klienta na základě plné moci, kterou může vždy odvolat. Dále nikdy nesjednává pojistnou smlouvu za pojistitele či klienta, neprodává pojistné produkty pojistitelů z evropského trhu. Od této společnosti se dá očekávat i něco navíc, což je například nadstandartní možnost komunikace a spolupráce s profesní organizací Svaz průmyslu a dopravy ČR a to skrze svého společníka, který je viceprezidentem a členem představenstva SP (KFD, 2018).

Jak již bylo zmíněno, firma působí v ČR, ale i na Slovensku. Nyní přemýšlí o expanzi, o poskytování svých služeb na německém trhu. Otázkou je, jestli je zvolený trh pro podnikání v tomto odvětví vůbec vhodný, co všechno může ovlivnit (ne)úspěch, co je případně nutné zařídit, jak by mohl vypadat vstup na trh, jaké je třeba případně podstoupit kroky. To vše je předmětem následujících dvou kapitol.

4. Analýza potenciálního zahraničního trhu (Německo)

Při výběru vhodného zahraničního trhu, kam by chtěla společnost KFD makléři s.r.o. expandovat, zvažuje pouze členy EU. Důvodem omezení je zejména vyšší finanční nákladovost v případě vzdálenějších zemí (geografická výhodnost), volný pohyb služeb v rámci vnitřního trhu a osobní preference. Společnost rozmýšlí více zemí, jednou z nich je ale určitě Německo, které bylo vybráno pro výzkum diplomové práce. Důvodem je zejména to, že Německo představuje zemi se stabilní ekonomikou, vysokou úroveň podnikatelského prostředí a tím pravděpodobně jednoho z nejvýhodnějších kandidátů na rozšíření zahraničních aktivit (Urbánek, 2017). Významný je i fakt, že firma KFD spolupracuje například s německým makléřem Dirrigl & Partner či společností unionSteadfast (viz 3. kapitola).

Cílem této kapitoly je analyzovat vybraný trh, na jehož základě bude zhodnoceno, zda by podnik KFD měl (neměl) na trh vstoupit. Jako nástroj zkoumání bude vypracována PEST analýza, Porterův model pěti sil, ale také SWOT analýza. Závěrem budou shrnuty všechny výsledky, které povedou ke konečnému zhodnocení.

4.1 PEST analýza

Technika zvaná PEST analýza nám pomůže identifikovat jednotlivé vlivy, jevy, rizika či události, které mohou ovlivňovat organizaci na německém trhu. Vypracování může být využito k vytvoření strategie vstupu či případných preventivních opatření (Management Mania, 2018).

4.1.1 Politické prostředí

Spolková republika Německo je federativní parlamentní republika, která se skládá z 16 spolkových zemí. Vláda je rozdělena na federální úroveň a jednotlivé spolkové země. Prezidentem je od března 2017 Walter Steinmeier. Jeho role je spíše representativní, zastupuje stát navenek, jmenuje spolkového kancléře. Volební období je stejně jako v ČR pět let a může být prodlouženo pouze jednou. Vládu tvoří spolkoví ministři, kteří s doporučením kancléře jmenuje prezident. Kancléřem je již od roku 2005 Angela

Merkelová z Křesťansko demokratické unie (CDU), která byla roku 2017 zvolena již po čtvrté. Vládu tvoří od roku 2013 koalice Křesťansko demokratické unie, Křesťansko sociální unie (CSU) a Sociálně demokratické strany (SPD). Německý parlament je dvoukomorový: Federální shromáždění (dolní sněmovna) a Spolková rada (vrchní sněmovna). Federální shromáždění tvoří 614 poslanců, kteří jsou voleni na základě poměrného volebního sytému po dobu čtyř let. Spolkovou radu zastupuje 69 členů jednotlivých spolkových zemí (Euroskop, 2018).

Co se týče úrovně korupce, Německo je zařazeno podle mezinárodní agentury Transparency International pro rok 2016 na 10. Místo z celkového počtu 176 zemí, což je velice dobrý výsledek (Transparency International, 2017).

Německo je zapojené do mnohostranné spolupráce s cílem zajistit mír, bezpečnost, demokracii a lidská práva po celém světě. Má širokou síť mezinárodních kontaktů, zachovává diplomatické vztahy téměř s 200 zeměmi. Je členem významných regionálních i celosvětových organizací. Mezi ně patří skupina G7, G20, dále se jako jeden ze zakladatelů plně integruje v rámci Evropské Unie, má velmi úzké partnerství s Francií. Je také členem OSN, Rady Evropy, OSCE, NATO a mnoha dalších (Facts about Germany, 2018).

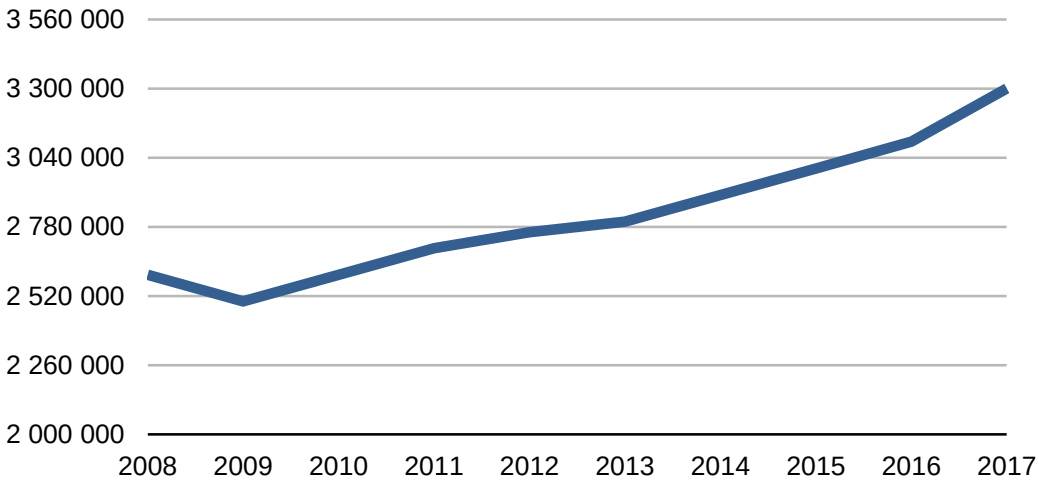
Vztahy mezi Českou republikou a Německem jsou vedle multilaterálních dohod upraveny řadou bilaterálních dohod. Mezi ně patří například Dohoda mezi Česko-slovenskou federativní republikou a Spolkovou republikou Německo o podpoře a vzájemné ochraně investic (č. 573/1992 Sb.) a Smlouva o zamezení dvojího zdanění v oboru daní z příjmu a z majetku (č. 18/1984 Sb.). Vzhledem k tomu, že ČR vstoupila do EU, má právo EU před těmito dohodami přednost (MZV, 2018).

Důležitá je otázka daní a s tím spojený již zmíněný zákon č. 18/1984 Sb. o zamezení dvojího zdanění. Pro DPH jsou stanoveny dvě sazby: snížená 7 % a základní 19 %. Daň z příjmu právnických osob (a.s., spol. s.r.o. atd.) je stanovena ve výši 15,0 % ze zisku, dále však musí platit také solidární příspěvek a živnostenskou daň stanovenou obcí. Celková kombinovaná sazba je tedy přibližně 30 % (Export do SRN, 2017). Výše minimální mzdy činí od 1. 1. 2017 8,84 €/hodina, což je zhruba 1400 - 1600 € za měsíc. Záleží na počtu pracovních dnů v měsíci (Statistisches Bundesamt, 2018).

Německo představuje stát s dlouhodobě vyrovnanou politickou situací, velkým vlivem na politiku EU a nízkou mírou korupce. Je to země nejvýznamnějších světových organizací. Všechny tyto vlastnosti jsou pozitivním předpokladem pro zahraniční expanzi českého podniku.

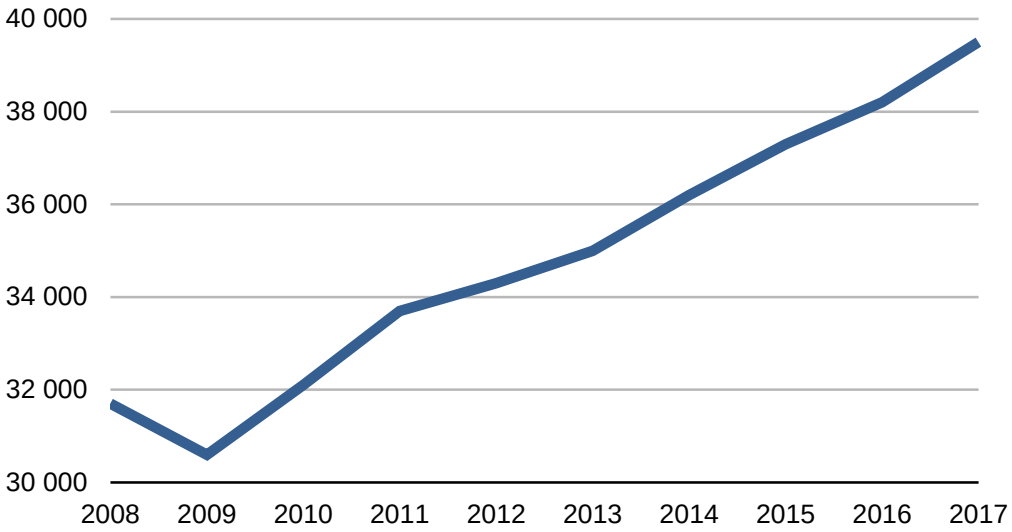
4.1.2 Ekonomické prostředí

SRN patří mezi největší ekonomiky v Evropě. Podle Ifo indikátoru, který vyjadřuje aktivitu a náladu německého podnikatelského prostředí, je hospodářská situace na výborné úrovni. Země má za sebou velmi úspěšný rok 2017 a velmi pozitivní výhledy do budoucna (Urbánek, 2017). Z grafů na obrázcích 4 a 5 je patrné, že HDP Německa dlouhodobě roste. Výjimkou byl pouze rok 2009, kdy došlo k dočasnému poklesu způsobenému světovou finanční krizí. Od té doby má HDP pouze rostoucí tendenci. Roku 2017 se vyšplhalo na necelých 3 300 000 milionu EUR, což je 39 500 EUR na obyvatele (Eurostat, 2018).



Obrázek 4: HDP v tržních cenách (v milionech EUR)

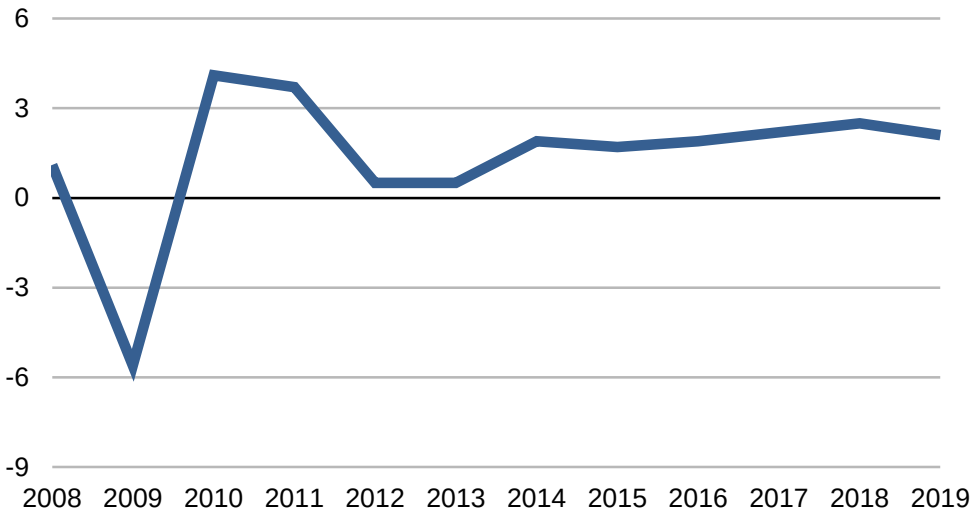
Zdroj: Vlastní zpracování z dat Eurostatu (2018)



Obrázek 5: HDP na obyvatele v Eurech

Zdroj: Vlastní zpracování z dat Eurostatu (2018)

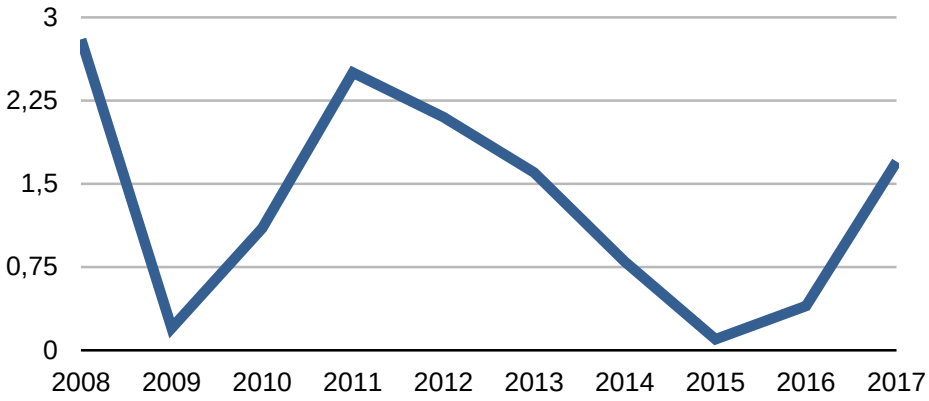
Následující graf na obrázku 6 zobrazuje tempo růstu HDP v % od roku 2008 až do roku 2019, kde rok 2018 a 2019 představuje výhledy do budoucna. Z grafu jsou opět zřejmé důsledky světové krize roku 2009, kdy tempo růstu kleslo z 1,1 % na - 5,6 %. Německo se naštěstí z této krize rychle dostalo a od té doby vykazuje pouze kladné tempo růstu HDP. Institut Ifo odhaduje v roce 2018 nejvyšší tempo růstu HDP od roku 2011 (2,6 %) způsobené velkým množstvím prosperujících odvětví. Následný rok 2019 se pak odhaduje na 2,1 % (Patria, 2017).



Obrázek 6: Tempo růstu reálného HDP

Zdroj: Vlastní zpracování z dat Eurostatu (2018) a Patria Online (2017)

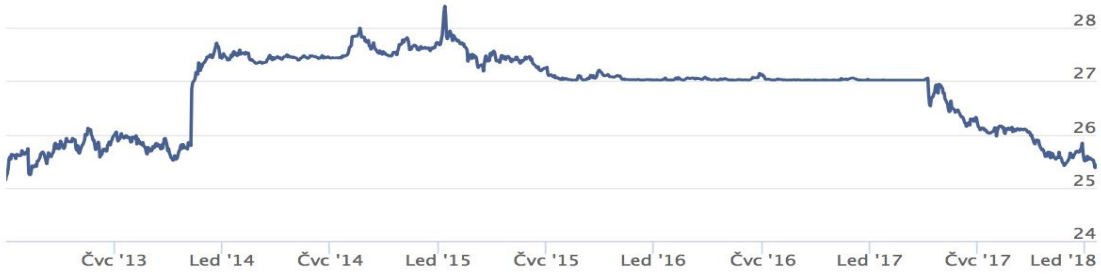
Z grafu ročního vývoje inflace na obrázku 7 je opět vidět krize roku 2009, kdy došlo k výraznému poklesu inflace na hodnotu 0,2 %. Poté inflace v letech 2011 - 2013 rostla, pohybovala se na zdravé hodnotě kolem 2 %. Roku 2014, ale i 2015 znovu došlo k hlubokému poklesu a to až na 0,1, což bylo způsobeno propadem světových cen ropy (Investiční web, 2015). Následně se ale opět ceny zvyšovaly a podle odhadů Patria se bude inflace během roku 2018 i nadále mírně zvyšovat až na hodnotu kolem 1,9, další rok pak 2, 2 %.



Obrázek 7: Vývoj roční inflace (%)

Zdroj: Vlastní zpracování z dat Eurostatu (2018)

Euro bylo fyzicky zavedeno v eurozóně, tedy i Německu, jako jednoho z prvních členů, 1. 1. 2002 (Facts about Germany, 2018). Graf na obrázku 8 znázorňuje vývoj EURA k CZK mezi léty 2013 - počátkem 2018. Z grafu je patrné, že EURO ve vztahu k CZK na konci roku 2013 posílilo, a to z 25,5 CZK až na 27,6 CZK. Nejdražší bylo euro v lednu 2015, přesně 27,9 CZK. Poté došlo k mírnému oslabení a od té doby až zhruba do dubna 2017 oscilovalo kolem hodnoty 27 CZK. Od dubna 2017 až po současnost euro spíše oslabuje, současně se pohybuje kolem 25 CZK.



Obrázek 8: Vývoj kurzu EUR/CZK v letech 2013 - leden 2018

Zdroj: Kurzy.cz (2018)

Německo patří mezi otevřené ekonomiky. Obchodní bilance je dlouhodobě kladná, export i import neustále rostou až na výjimku roku 2009 způsobenou světovou krizí (viz Obrázek 9).

Obrázek 9: Vývoj zahraničního obchodu 2000 - 2017

Zdroj: Statistisches Bundesamt (Destatis), (2018)

Podle informací Spolkového statistického úřadu Destatis, Německo vyvezlo zboží v hodnotě 1 279,1 miliard eur a dovezlo zboží v hodnotě 1 034,3 miliard eur v roce 2017. Spolkový statistický úřad (Destatis) na základě předběžných údajů také uvádí, že německý vývoz vzrostl o 6,2% a dovoz o 8,3% v roce 2017 ve srovnání s rokem 2016. V roce 2017 byly úrovně vývozu a dovozu vyšší než předchozí maximální hodnoty zaznamenané v roce 2016, kdy bylo exportováno zboží v hodnotě 1 203,8 miliard eur a importováno v hodnotě 954,9 miliard eur. Saldo zahraničního obchodu zaznamenalo v roce 2017 přebytek o 244,7 miliardy eur. Přebytek salda zahraničního obchodu dosáhl v roce 2016 rekordní výše 248,9 miliard eur.

Podle předběžných výsledků se v roce 2017 zboží v hodnotě 186,6 miliard eur obchodovalo mezi Německem a Čínskou lidovou republikou (vývoz a dovoz). Federální statistický úřad (Destatis) uvádí, že Čínská lidová republika je nejdůležitějším obchodním partnerem Německa v roce 2017 již druhý rok po sobě. Na druhém místě je Nizozemsko s objemem obchodů 177,3 miliardy eur, následují Spojené státy na třetím místě s obratem zahraničního obchodu ve výši 172,6 miliard eur. Francie v roce 2017 klesla z druhého na čtvrté místo

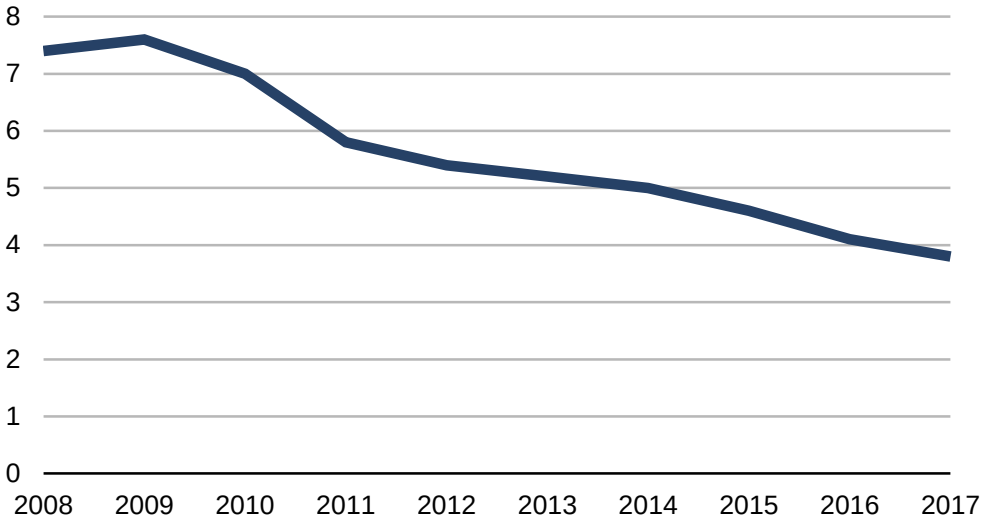
v seznamu hlavních obchodních partnerů. Od roku 1975 do roku 2014 byla Francie nejdůležitějším obchodním partnerem Německa. Detailní rozpis partnerů je níže na obrázku 10.

Obrázek 10: Hlavní partneři zahraničního obchodu 2017

Zdroj: Statistisches Bundesamt (Destatis), (2018)

Německo má také velmi otevřený postoj k přímým zahraničním investicím. Ty se v listopadu 2017 zvýšily o 7 818 milionu eur. PZI v Německu dosáhly v průměru 2 319 milionu eur od roku 1971 do roku 2017. V únoru roku 2000 dosáhly nejvyšší hodnoty 141 352 milionu eur a rekordního minima -32 189 milionu eur v prosinci 2000. Podle posledních aktualizovaných údajů z ledna 2018 jsou PZI ve výši 7 818 milionu eur (Trading Economics, 2018).

Obrázek 11 zobrazuje vývoj nezaměstnanosti v Německu v letech 2008 – 2017, která má klesající tendenci. Po roce 2010 klesla pod 7 %, po roce 2014 pod 5 %. V roce 2017 se snížila až na 3,8 % (Eurostat, 2018).



Obrázek 11: Vývoj nezaměstnanosti 2008 - 2017

Zdroj: Vlastní zpracování z dat Eurostatu (2018)

Veřejný dluh z HDP činí 68,3 %. V průměru dosáhl 66,4 % od roku 1995 do roku 2016, nejvyšší hodnoty 81 % roku 2010 a rekordní nízké hodnoty 54,7 % roku 1995 (Trading Economics, 2018). Další hodnoty zobrazeny na obrázku 12.

Obrázek 12 : Vývoj veřejného dluhu

Zdroj: Trading Economics (2018)

Ekonomická spolupráce mezi ČR a Německem je velmi intenzivní a pro obě země velmi důležitá. Německo je nejdůležitějším obchodním partnerem ČR, tvoří téměř jednu třetinu zahraničního obchodu. ČR je pro Německo druhým nejdůležitějším obchodním partnerem zemí střední a východní Evropy (ČNOPK, 2018). Z celé podkapitolky ekonomického

prostředí Německa je zjevné, že jde o ekonomicky velmi vyspělou zemi. HDP dlouhodobě roste, což se očekává i v dalších letech. Mezinárodní obchod je na rozkvětu, je zde velmi pozitivní vztah k PZI a podnikatelské prostředí je také velmi přívětivé k zahájení činnosti na německém trhu.

4.1.3 Sociální prostředí

Německo, jehož oficiální jazyk je němčina, s cca 81 miliony obyvatel představuje jednu z nejlidnatějších zemí Evropy. Nejvíce osídlené je hlavní město Berlín: 3,563 milionu, dále Hamburg 1,832 milionu, Mnichov 1,4 milionu a Kolín nad Rýnem 1,037 milionu obyvatel. Žije zde mnoho etnických skupin, z čehož 91,5 % jsou Němci, 2,4 % Turci a 6,1 % tvoří Poláci, Italové, Romové či Řekové. Stejně tak náboženská víra je velmi různorodá: 36 % jsou ateisté, 29 % římskokatolická víra, 27 % protestanská, 4,4 % muslimská a 1,9 % pravoslavné křesťanství (Index mundi, 2017). V tabulce 4 je uveden demografický přehled zkoumané země. Největším problémem posledních let je imigrace spojená s tématem uprchlíků. Negativní je bohužel i tempo růstu obyvatel.

Tabulka 4: Demografické údaje

Průměrný věk	47,1 let
Průměrná délka života	80,8 let: ženy 83,3; muži 78,5
Míra růstu obyvatelstva	-0,16 %
Míra narození (na 1000 obyv.)	8,6 narození
Míra úmrtí (na 1000 obyv.)	11,7 úmrtí
Kojenecká úmrtnost (na 1000 nar.)	3,4 úmrtí
Fertilita (na jednu ženu)	1,45 dítěte
Čistá míra migrace (na 1000 obyv.)	2 migranti
Urbanizace	75,7 %

Zdroj: Vlastní zpracování z dat Index mundi (2017)

Německá kultura může být prozkoumána pomocí modelu 6-D © definovaným Geertem Hofstedem. V tabulce 5 jsou vyjádřeny jednotlivé dimenze hodnotami od 0 do 100 –

Německo modře. Hodnota rozpětí moci je relativně nízká a říká nám, že nerovnost není přirozeným aspektem německého národa. Práva na spolurozhodování jsou poměrně rozsáhlá, což by vedení mělo brát na vědomí. Individualismus je na docela vysoké úrovni, což značí důraz na seberealizaci. Německo je maskulinní společností. Výkonnost je vysoce ceněná, lidé spíše "žijí, aby mohli pracovat". Od manažerů se očekává, že budou rozhodující a asertivní.

Německo patří mezi země, které spíše preferují vyhýbaní nejistotě. To se odráží i v právním systému. Podrobnosti jsou stejně důležité k vytvoření jistoty, proto jsou určitá témata nebo projekty dobře promyšleny. Dlouhodobá orientace má nevyšší hodnotu a to 83, což znamená, že jde o pragmatickou zemi. Ve společnostech s pragmatickou orientací se lidé domnívají, že pravda velmi závisí na situaci, kontextu a čase. Ukazují schopnost tradice přizpůsobit se změněným podmínkám, silný sklon ke spoření a investování, hospodárnost a vytrvalost při dosahování výsledků. Nízké skóre 40 u lhostejnosti naznačuje, že německá kultura je umírněná, schopná se ovládat. Společnosti s nízkým skóre v této dimenzi mají tendenci k cynismu a pesimismu. Také, na rozdíl od lhostejných společností, umírněné společnosti nedávají velký důraz na volný čas a kontrolu uspokojení svých přání. Lidé s touto orientací mají pocit, že jejich jednání je omezováno sociálními normami, že benevolentnost je něco špatného.

Tabulka 5: Číselné vyjádření 5 dimenzí kulturních odlišností

	SRN	**ČR**
Rozpětí moci	35	57
Individualismus	67	58
Maskulinita	66	57
Vyhýbání se nejistotě	65	74
Dlouhodobá orientace	83	70
Lhostejnost/Benevolence	40	29

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat Hofstede Insight (2018)

Z výše uvedených informací je důležité odvodit zejména vlastnosti podstatné pro obchodování s Němci. Může být určitě řečeno, že při jednání s obchodníky či klienty je důležité se držet předem stanoveného termínu a času domluvené schůzky. Vše je předem naplánováno do posledního detailu. Důležité je být důkladně připravený a to od potřebné dokumentace, nejrůznějších podkladů, prostudování dané problematiky či zvládnutí etiky obchodního jednání. Při uzavírání smluv může být očekávána přesnost jednotlivých údajů. Němci požadují předložení nabídky, která bude komplexní, přehledně strukturovaná a realistická.

V tabulce jsou vyčísleny i hodnoty kultury naší země, z čehož je vidět, že se obecně moc od Němců nelišíme. Ve většině dimenzí je český národ velmi podobný. Výraznější rozdíl je hlavně u rozpětí moci, kde má česká kultura poměrně vysoké hodnocení. To znamená, že je to spíše (ne nějak výrazně) hierarchická země. Společnost přijímá hierarchický pořádek, v němž má každý své místo, což nepotřebuje žádné další ospravedlnění. Hierarchie v organizaci představuje odrážení vlastní nerovnosti, centralizace je populární, podřízení očekávají, že jim bude řečeno, co mají dělat a ideální šéf je benevolentní autokrat (Hofstede Insights, 2018).

4.1.4 Technologické prostředí

Německo je dle společnosti National Geographic nejsilnější evropskou ekonomickou a průmyslovou velmocí. Již vynaložilo mnoho času a úsilí do výzkumu, technologií, vědy a vzdělání, díky čemuž dosahuje mnoha úspěchů. The Federal Ministry for Economic Affairs zdůrazňuje význam rozmanitosti ve výzkumu. To může být jeden z důvodů, proč Německo vyniká napříč celou zemí. Rovněž vysvětluje, proč je podle Institutu Goethe přiděleno 80 miliard eur na výzkum a vývoj. Německo je tak druhým největším globálním investorem, v deseti nejlepších zemích, které věnují velkou část ekonomické produkce výzkumu a vývoji, ale také v top 10 zemích, které vytvářejí nové inovace. Kombinace investování do výzkumu, skutečného procesu výzkumu a vývoje řadí Německo do top 10 v rámci Global Technology Index (Schoeman, 2016). Výdaje na výzkum a vývoj tak tvoří celkem 2,9 % z HDP.

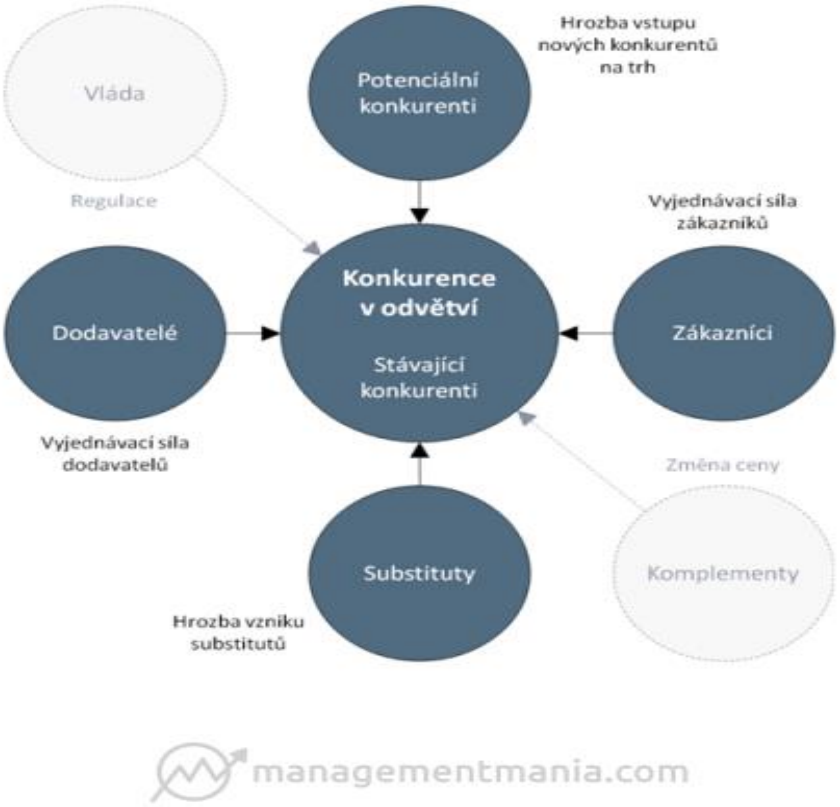
Další skutečností technologického prostředí je, že přístup na internet má přes 92 % domácností, bezdrátové mobilní širokopásmové předplatné má 74 osob na 100 obyvatel, což

představuje evropský nadstandard. Typické je pro Německo i velké množství patentů, kdy z celkového počtu 13 599 EPO patentů (Evropský patentový úřad), má Německo 4 454 (OECD, 2018).

Země od devadesátých let podporuje obnovitelné zdroje a má v této problematice velké vize do budoucna. S tím úzce souvisí posílení digitalizace v energetickém sektoru. Inteligentní využívání moderních informačních a komunikačních technologií pomáhá společnosti šetřit energii mnoha způsoby, ať už prostřednictvím inteligentních energetických sítí, moderního řízení budov nebo efektivních logistických řešení. Například vláda podporuje energetickou infrastrukturu vytvářením inteligentních sítí a energeticky účinných technologií. Za tímto účelem byl vytvořen specializovaný výzkumný program na podporu podniků a výzkumných zařízení, protože vyvíjejí inovativní technologie pro zítřejší energii (Make it in Germany, 2018).

4.2 Porterův model pěti sil

Model Michaela E. Portera nám pomůže analyzovat konkurenci odvětví a jeho rizika na německém trhu. Jak sám název napovídá, model pracuje s pěti prvky. Analýza spočívá v předpovědi chování a celkového vývoje konkurence v daném odvětví. Subjekty a objekty působící na daném trhu mají svým chováním schopnost ovlivňovat například cenu či množství poskytované služby, což může pro naši firmu představovat určitá rizika. Z následujícího schématu je patrné, že se analýza zabývá zejména stávající konkurencí, potenciální konkurencí, zákazníky (odběrateli), dodavateli a substituty (Management Mania, 2018).



Obrázek 12: Porterův model pěti sil
Zdroj: Managementmania.com (2018)

4.2.1 Vyjednávací síla zákazníků

Pojišťovací makléři nabízejí sami své služby (ne prostřednictvím prodejen nebo někoho jiného). Trh pojišťovnictví je velmi nasycen, působí zde velké množství zprostředkovatelů pojištění či různých klasických pojišťoven. Zákazníci tak mají možnost velkého výběru. Klient cenu pojištění může ovlivnit poměrně zásadně, a to především tím jak výrobní podnik vypadá a funguje - obecně je to pořádek, protipožární zabezpečení, zabezpečení areálu proti vniknutí cizích osob (ostraha, oplocení, osvětlení), protipovodňové stavební úpravy apod. Mezi další faktory působící na cenu patří např. geografická poloha pojišťovaného areálu, historický škodní průběh klienta, druh výrobní činnosti, stavební charakteristika pojišťovaných nemovitostí atd. (viz 3. kapitola).

Každý pojišťovací makléř by měl znát své zákazníky, současné, ale i potenciální. Měl by mít přehled o jejich požadavcích, které je třeba uspokojit. Cílovou skupinou firmy KFD jsou

hlavně subjekty výrobní, průmyslové, zemědělské a poskytovatelé služeb. Individuální pojištění (retailové) fyzických osob společnost nevyhledává (viz 3. kapitola).

Vyjednávání zákazníků může ovlivnit i jejich poptávka po službách makléřů. Ta se na německém trhu v roce 2016 oproti předchozímu roku zvýšila, což je určitě pozitivní zpráva. V roce 2016 dosáhl podíl pojišťovácích makléřů na nové produkci 28,7 % (růst oprosti roku 2015 o 2,4 %), což vedlo k posunu na první místo, na němž byly v roce 2015 banky (OPojištění.cz, 2018).

4.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávající síla dodavatelů je také značná. Dodavatelé pojišťovacích makléřů představují pojišťovny, s kterými firma KFD spolupracuje a u kterých vyjednává podmínky na základě informací od svých klientů, což není vždy tak jednoduché. Mezi tzv. dodavatele na českém trhu patří například pojišťovna Generali, Kooperativa, ČSOB, Allianz a mnoho dalších. Mezi podstatné faktory zvyšující vyjednávací sílu dodavatelů patří nemožnost zprostředkovatele sám pojistit své klienty (pojišťovny jsou dodavatelem služby pro klienty firmy KFD, firma KFD je "pouze" zprostředkovatel). Na druhou stranu je síla dodavatelů oslabena tím, že firma spolupracuje s velkým množstvím pojišťoven, může tedy dané pojištění případně sjednat výhodněji u jiné partnerské společnosti. Rozhodování o volbě dodavatele (pojišťovny) je ovlivněno kvalitou a cenou produktu (pojištění). Při realizaci a sjednávání "dodávky" jsou velmi důležité zejména informace o stávajících, ale i nových klientech (viz ovlivňování ceny klientem).

Podstatné jsou podmínky spolupráce mezi firmou KFD a pojišťovnami. Ty mají obecně nějak nastaveny ve svých smlouvách o spolupráci (obchodním zastoupení), jednat se dá následně především o výši odměn - provizí, které jsou pro makléře důležité (viz 3. kapitola)

4.2.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

I přesto, že na trhu již figuruje mnoho zprostředkovatelů pojištění vstup nových konkurentů je pravděpodobný. V rámci odvětví neexistují nepřekonatelné překážky, které by vyžadovaly vysoké náklady. V období nejrůznějších přírodních katastrof a teroristických útoků jsou lidé

velmi opatrní a to zejména obyvatelstvo Německa, které chce riziko snížit na minimum, tedy preferuje pojistit se.

4.2.4 Hrozba substitutů

Existence subtitutů je na trhu velmi rozmanitá. Německý pojistný trh se vyznačuje velkými rozdíly mezi aktivními společnostmi. Potenciální klienti mohou využít přímo služeb pojišťoven - poradenství, pojištění apod. Nepotřebují pak pojišťovacího makléře (zprostředkovatele). Mezi nejvýznamnější pojišťovny patří Allianz, Generali Deutschland, Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG, ARAG Group, ERGO Insurance Group, Hannover Re Group či AXA Konzern (Insurance & Finance Companies, 2018). Tyto společnosti představují zároveň potenciální partnery naší zkoumané firmy (viz následující podkapitola 4.5).

4.2.5 Stávající konkurence

Na trhu je velmi intenzivní konkurence v odvětví pojišťovacích makléřů, což by mohla být jedna z největších překážek. Makléři jsou, stejně jako ostatní zprostředkovatelé pojištění, registrováni IHK. Podle statistických údajů GDV působilo roku 2016 na trhu až 228 tisíc samostatně výdělečně činných pojišťovacích zprostředkovatelů a poradců, z toho 46,7 tisíc pojišťovacích makléřů. Konkrétně podíl na pojištění majetku a odpovědnosti tvořil u makléřů roku 2016 až 27,2 %.

Mezi přímé konkurenty firmy KFD patří například Asigest Deutschland Versicherungsmakler GmbH, Marsh & McLennan Companies, Inc., Willis Towers Watson Public Limited Company a spousta dalších. Zmíněné firmy jsou velké, celosvětové, které mají mnoho zkušeností a určitou tradici, což je určitě nevýhodou pro naši firmu při případném vstupu na německý trh.

Společnost **Asigest Deutschland Versicherungsmakler GmbH** působí od roku 1992 jako pojišťovací makléř v oblasti průmyslu, obchodu, dopravy a logistiky a finančních služeb. Zhruba 500 zaměstnanců pracuje pro své zákazníky v 10 zemích světa včetně Německa. Komplexní pojistné řízení společnosti zahrnuje vše od analýzy rizik, optimalizace smluv, osobní péče a průběžné přizpůsobování se novým tržním situacím až po vnímání zájmů

svých zákazníků, v případě reklamace nabízí potřebnou bezpečnost pro úspěch (Asigest Group, 2018).

Willis Towers Watson Public Limited Company je vedoucí globální zprostředkovatelská, poradenská firma, která pomáhá klientům po celém světě přeměnit riziko na cestu růstu. S kořeny z roku 1828 má Willis Towers Watson 40 000 zaměstnanců, kteří působí ve více než 140 zemích. Navrhuje a dodává řešení, která řídí riziko, optimalizují výhody, kultivují talent a rozšiřují sílu kapitálu, aby chránili a posilovali instituce a jednotlivce (Wills Towers Watson, 2018).

Společnost **Marsh** založena roku 1871 je globálním lídrem v pojišťovnictví a řízení rizik. Poskytuje podnikům, státním subjektům, organizacím a jednotlivcům na celém světě řízení rizik, poradenství v oblasti rizik, zprostředkování pojištění, alternativní financování rizik a řízení pojišťovacích programů. Tým využívá desítky průmyslových a rizikových specialit v Marsh, aby přizpůsobil řešení pro každého klienta (Marsh & McLennan Companies,Inc., 2018).

4.2.6 Shrnutí Porterovy analýzy

Firma KFD bude na novém trhu usilovat o získání nových klientů, ale i obchodních partnerů, při čemž její vyjednávací pozice bude znevýhodněna silným konkurenčním prostředím. Konkurence na pojistném trhu hraje podstatnou roli – pokud je pro pojišťovny klient zajímavý (vše výše popsané vychází dobře, výrobní program není příliš rizikový, objem pojistného je dostatečný, někdy hraje roli i image klienta), pak může v nové poptávce konkurenční boj snížit cenu pojistného až o desítky %. Důležité bude zejména navázání kontaktů s dodavateli služeb (pojišťovnami), vyjednání vzájemné spolupráce a sjednání výše provize, která bude příjmem pro společnost.

4.3 SWOT analýza

SWOT analýza nám pomůže prozkoumat vnitřní a vnější faktory, které mohou mít vliv při vstupu firmy KFD na německý trh. Mohou ovlivnit konečné rozhodnutí o vstupu na trh, strategii vstupu, vytvoření určitých opatření apod. Vnitřní faktory jsou popsány pomocí

silných a slabých stránek naší zkoumané společnosti, což je sepsáno v první části níže uvedené tabulky. V druhé částí popsán vliv vnějšího prostředí v podobě příležitostí a hrozeb.

Tabulka 6 : SWOT Analýza firmy KFD

S – Silné stránky	**W – Slabé stránky**
- 15-20 let praxe v pojišťovnictví - více jak 14 let působnosti firmy - nepracují pro pojišťovny —> nepodléhají jejich diktátu —> vždy pracují pro klienta - stávajícím klientům k dispozici 24/7 - spolupráce s celosvětovou organizací unisonSteadfast - poskytování komplexních služeb - praxe ze zahraničí (Slovensko) - pozitivní reference	- možný nedostatek investičních zdrojů (do marketingu apod.) - slabší jazyková vybavenost - v porovnání s konkurencí malá firma - nedostatečná pracovní síla - na trhu neznámá firma
O - příležitosti	**T - Hrozby**
- vznik nových partnerů (nová spolupráce) - zmenšení překážek pro vstup na zahraniční trhy v rámci EU - stabilní ekonomika - příznivé podnikatelské prostředí - stabilní politické prostředí - velý trh plný možností - lidé snižují riziko na minimun (vyhýbají se nejistotě) + změny klimatu (přírodní katastrofy) —> růst poptávky	- změna kurzu (posilování CZK) - značná konkurence i existence substitutů - vstup nové konkurence na trh - vysoká daňová povinnost právnických osob - potřeba silnějšího marketingu - překážky podnikání - digitalizace

Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Z vypracované analýzy je patrné, že firma disponuje značně větším množstvím silných stránek a příležitostí, což je samozřejmě pro vstup na trh výhodné. Důležité je udržení těchto pozitiv, využití příležitostí na trhu, ale také odstranění slabých stránek či snížení případného dopadu hrozeb na podnik. Pro eliminaci slabých stránek by bylo dobré najmout nejméně jednoho nového zaměstnance, který by vedle odborné znalosti daného odvětví také ovládal německý jazyk. Postupně by se s pomocí stávajících zaměstnanců soustředil převážně na německý trh. Možností je také najmutí tlumočníka, což by ale nevyřešilo problém nedostatečné pracovní síly. Velmi důležitá bude také propagace, na kterou by se podnik měl zaměřit.

4.4 Potenciální partneři

Pro poskytování služeb firmy KFD v Německu je nezbytné vyjednat smlouvy s pojišťovnami působícími na trhu. Proto v této části budou popsány společnosti, které by se mohly stát partnery firmy KFD. Z analýzy konkurence (konkrétně hrozba substitutů) je zjevné, že je zde celá řada možností, proto je vybráno pouze 5 příkladů pojišťoven, s kterými by zkoumaná firma mohla navázat kontakt. S některými z nich firma spolupracuje již na českém trhu.

1. Generali Deutschland

Generali Deutschland je druhou pojišťovnou z hlediska celkového pojistného. Díky strategickému přesunu na německém trhu, který byl zahájen v květnu roku 2015, byla správa ve společnosti Generali Deutschland výrazně revidována a zefektivněna. Místní holding, jehož sídlo je v Kolíně nad Rýnem, byl integrován do dvou hlavních obchodních jednotek - Generali Versicherung (P & C) a Generali Leben (život) se sídlem v Mnichově - čímž vznikla nová Generali Deutschland AG. S reorganizací představenstva různých společností skupiny a vytvořením maticové řídící struktury je Generali v Německu neustále orientováno na agilní řízení. Díky své vícekanálové distribuci nabízí společnost služby zaměřené na poptávku pro soukromé i firemní zákazníky (Generali, 2018).

Produktová řada je postavena na následujících třech pilířích (Generali, 2018):

- Generali jako vícekanálový životní pojišťovací agent a pojišťovací agent P & C, který se především spoléhá na agenty a zprostředkovatele distribuce,
- AachenMünchener, vůdce v jednotkových produktech s úspěšným partnerstvím s DVAG, zastupující nejsilnější síť finančních poradců v Německu,
- CosmosDirekt jako první přímá pojišťovna a lídr v oblasti produktů s dlouhou životností. Central, Advocard, Dialog a Badenia také garantují zákaznická řešení na míru pro zákazníky a agilnější prodejní kanály na úrovni jednotlivých zemí.

2. Allianz

Allianz je jedna z největších pojišťoven v Německu, která působí po celém světě. Obchodí a korporátní klienti využívájí sortiment produktů ve všech oblastech pojišťovnictví, jejichž účelem je chránit před jakýmikoli riziky. Je jednou z předních pojišťoven v oblasti pojištění majetku a odpovědnosti, patří mezi pět největších společností v oblasti životního a zdravotního pojištění. Společnost nabízí (Allianz, 2018):

- Soukromé pojištění - Zdraví, Rodina, Dům, ustanovení o stáří,
- Podnikové pojištění pro velké korporace, malé a střední podniky, úvěry,
- Správa aktiv, Globální pomoc a služby, Poradenství atd.

3. ERGO Insurance Group

ERGO Insurance Group je jedna z největších pojišťoven v Německu a působí ve více než 30 zemích. Společnost ERGO působí na domácím trhu Německa pod svým vlastním jménem, spolupracuje zde se značkami odborníků na ochranu zdraví (DKV), právní ochrany (DAS) a cestovního pojištění (ERV), oslovuje zákazníky prostřednictvím řady prodejních kanálů a nabízí širokou škálu integrovaných produktů a řešení. ERGO poskytuje soukromým i firemním zákazníkům služby na vysoké úrovni. Mezi její produkty patří (ERGO, 2018):

- život, zdraví, domov, pojištění automobilů,
- řešení pojištění pro malé, střední a velké podniky,

- finanční služby, anuity, poradenství a další.

4. Munich RE

Obchodní model této společnosti je založen na kombinaci primárního pojištění a zajištění pod jednou střechou. Munich Re představuje výjimečné řešení odborníků, důsledné řízení rizik, finanční stabilitu a blízkost klientů. Hlavní pojišťovací operace společnosti Munich Re jsou zaměřeny především na ERGO Group AG. Vedoucí primární pojistitel ERGO je schopen nabídnout svým klientům prostřednictvím různých prodejních kanálů širokou škálu produktů pokrývajících celé spektrum pojištění pro soukromé, obchodní a průmyslové potřeby.

Služby společnosti Munich Re se pohybují od tradičního zajištění, komplexních služeb a poradenství až po komplexní řešení rizik, které pokrývají celý hodnotový řetězec globálního pojistného odvětví v oblasti životního a neživotního pojištění. Jako silný a kompetentní finanční partner podporuje jeho klienty při řešení všech problémů týkajících se správy rozvahy. V oblasti primárního pojištění nabízí společnost obrovskou nabídku pro průmyslové i významné klienty (Munich Re, 2018).

5. AXA Konzern

AXA Konzern je jednou z předních finančních společností v Německu. K posílení jejího postavení na německém trhu došlo v květnu 2009 díky akvizici německé společnosti DBV-Winterthur do skupiny AXA. Společnost se zaměřuje se na tyto oblasti (Axa, 2018).

- Pojištění majetku a odpovědnosti,
- Životní pojištění a spoření,
- Pojištění firemních rizik a mezinárodní pojištění,
- Nemovitosti, automobilové a jiné produkty soukromého pojištění,
- Finanční služby/ správa aktiv/poradenské služby,
- Činnost AXA v Německu mimo skupinu AXA.

4.5 Zhodnocení trhu a případné expanze

Čtvrtá kapitola zkoumá německý trh pomocí PEST analýzy, Porterova modelu pěti sil a metody SWOT. Jejím cílem je zhodnotit vybraný trh a možnou expanzi podniku. Nejdříve bylo zkoumáno politické prostředí, kde byl stručně popsán politický systém Německa a jeho fungování. Vedle toho nás tato část seznámila s řadou partnerských světových institucí či daňovou politikou země. Nejpodstatnější a také největší část PEST modelu byla věnována analýze ekonomické situace na trhu. Zobrazen byl vývoj makroekonomických ukazatelů, jako je HDP, inflace, kurz EUR/CZK, zahraniční obchod, nezaměstnanost či veřejný dluh, ale i stručný popis spolupráce s ČR. Další část se zaměřila na sociální prostředí, seznámil a nás se složením obyvatelstva, demografickými údaji, ale i náturou a zvyklostmi německého národa. Technologické faktory nám nastínily situaci podpory vědy a výzkumu, technologickou vyspělostí země spojenou s využíváním moderních informačních a komunikačních technologií.

Důležitou podkapitolu tvoří také analýza konkurence, která může velmi ovlivnit vstup na trh. Tento úsek byl zaměřen na stávající zákazníky, dodavatele, hrozbu vstupu nových konkurentů, substitutů, ale i stávajících konkurentů na německém trhu. To vše může mít vliv například na cenu či množství poskytovaných služeb. Popsáni byli velmi stručně tři přímí konkurenti naší firmy. Substity, které můžou být zároveň dodavateli pro společnost, jsou blíže charakterizovány v části 4.5 potenciální partneři, kteří jsou pro společnost důležití stejně jako zákazníci. Popsáno je blíže pět příkladů společností, které by mohly být na trhu osloveny. SWOT analýza nám pak blíže přiblížila vliv vnitřních a vnějších faktorů na zkoumanou firmu na německém trhu.

Na základě výsledků jednotlivých analýz lze rozhodnout, zda je trh pro expanzi vhodný či nikoli. PEST analýza nám ukazuje, že je Německo politicky i ekonomicky velmi stabilní a vyspělou zemí. Vztahy mezi státy a ekonomická spolupráce jsou velmi pozitvní, pro obě země důležité, upravené řadou multilaterálních i bilaterálních dohod. Nevýhodou může být rozdílná měna, což by prozatím bylo na jakémkoli jiném zahraničním trhu stejné. Zde alespoň existuje možnost, že ČR vstoupí do měnové unie, což by značně zjednodušilo vzájemné obchodování. Kultura v zemi je velmi podobná té naší, při spolupráci je třeba si

zejména pohlídat přesnost. Z PEST analýzy plynou převážně pozitiva pohánějící firmu ke vstupu na trh.

Z Porterovy analýzy konkurence pěti sil je zjevné, že na trhu je téměř neomezené množství společností podnikajících v daném odvětví. Existuje zde celá řada přímé i nepřímé konkurence, což je pro firmu pravděpodobně největším rizikem při vstupu na trh. Na druhou stranu velký počet působících pojišťoven je pozitivem při hledání nových partnerů a dodavatelů pojištění pro nové klienty na trhu, tedy může být řečeno, že v tomto případě je působení substitutů (pojišťoven) výhodné. Firma již spolupracuje s některými podniky, které by mohly být při expanzi na německý trh velmi nápomocné.

SWOT analýza nám shrnuje a doplňuje faktory, které by mohly ovlivnit vstup firmy na trh jak z hlediska vnitřního, tak i vnějšího prostředí. Pozitivní určitě je, že převládá řada silných stránek a příležitostí, které zvyšují možnost úspěchu podniku v zahraničí. Důležité je samozřejmě udržení těchto pozitivních faktorů. Na druhé straně jsou zde i negativa, která lze ale určitě snížit či úplně odstranit. Jak již bylo uvedeno, variantou je zde najmutí nového zaměstnance, který velmi dobře ovládá němčinu, nezbytná je také určitá propagace firmy. Existence téměř všech ostatních hrozeb je v podstatě nevyhnutelná při vstupu na jakýkoli jiný zahraniční trh. Firma musí všechny faktory hrozeb, ale i své slabé stránky vzít v potaz, připravit určitá opatření nebo nejlépe tato negativa zcela odstranit.

Shrnutím všech použitých metodik dohromady hodnotí práce německý trh jako vhodný pro expanzi v daném odvětví. I přesto, že zde existují negativa, a to hlavně v podobě konkurence, má firma šanci na úspěch. Samozřejmě musí vzít celou analýzu potenciálního trhu na vědomí. Samotná forma vstupu bude popsána v následující, poslední kapitole.

5. Návrh vstupu na zahraniční trh a jeho zhodnocení

V závěrečné kapitole diplomové práce budou popsány jednotlivé kroky, které je třeba v rámci expanze učinit. Budou vysvětleny nejenom aktivity, které vyplývají z legislativy, ale i kroky, které by měly pomoci úspěšnému podnikání v zahraničí. Důležitou otázkou vstupu na německý trh je, zda firma bude působit pouze v rámci svobody poskytování služeb nebo svobody usazování.

Jednodušší by byla pro firmu varianta poskytování služeb pouze dočasně a příležitostně, formou vysílání pracovníků. Pokud chce ale podnik na trhu působit dlouhodobě a mít větší šanci uspět, měl by si zde zřídit alespoň trvalou pobočku - tedy poskytovat své služby v rámci svobody usazování. Vzhledem k veliké konkurenci na trhu bude zvolena druhá varianta, konkrétně pro začátek jednodušší forma, a to založení nesamostatné závislé pobočky, která by měla zajistit zvýšení prestiže české firmy.

Podnik musí zařídit všechny následně popsané operace vyplývající z práva EU. Jednotlivé kroky před vstupem na trh, založení sídla, registrace v některých organizacích či asociacích pro zajištění úspěchu. Vedle toho bude řešit otázky týkající se propagace, navazování spolupráce s partnery a zákazníky. Návrh konkrétních kroků vstupu je velmi důležitý. Je třeba promyslet všechna rizika, aby se neohrozila existence firmy.

5.1 Kroky před vstupem na trh, založení nesamostatné (závislé) pobočky

Prvním a také nejzásadnějším krokem vstupu je dle **Zákona č. 38/2004** Sb. oznámení ČNB o záměru poskytovat své služby v Německu. Současně musí poskytnout tyto informace (viz 2.4):

- jméno, adresa, registrační číslo,
- členský stát, ve kterém chce působit,
- kategorii či název pojišťovny, kterou zastupuje,
- odpovídající třídy pojištění (pokud je to relevantní),
- adresa doručení dokumentů v hostitelské zemi,

- jméno osoby trvalé přítomnosti či řízení pobočky.

ČNB je povinna do jednoho měsíce sdělit tento záměr a identifikační údaje subjektu příslušnému orgánu v Německu, kterým je Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin - Spolkový úřad pro finanční dohled), (ČNB, 2018). Současně je Firma KFD informována o této aktivitě ČNB. Po uplynutí jednoho měsíce splnění předchozího bodu, sdělí ČNB firmě, že může zahájit svou činnosti v Německu, za předpokladu dodržování předpisů článku 11 směrnice **2002/92/ES** (nově 2016/97). V případě, že příslušný orgán Německa nemá zájem o výše zmíněné informace, může podnik zahájit svou činnost dnem, kdy to oznámí ČNB v Německu (2002/92/ES - nově 2016/97, viz 2.4).

Po té co bude mít firma KFD povoleno zahájit svou činnost, začne řešit aktivity ohledně vzniku pobočky. Ta je zvolena jako vhodný obchodní formulář pro první kroky spojené se založením přítomnosti v zahraničí a za účelem zahájení podnikání a udržování kontaktů s obchodními partnery. V Německu je možné si založit pobočku závislou či nezávislou, které se primárně liší stupněm nezávislosti od sídla společnosti (HK, 2018). S ohledem na preference firmy a jednoduchost je vybrána varianta závislé pobočky. Samozřejmě existuje celá řada dalších možností, jak na trhu působit. Zmíněný výběr má hned několik důvodů:

- pro počáteční proniknutí je tato volba považována z hlediska zřízení jako jedna z nejjednodušších,
- finančně nenáročné (vynaložení minimálních nákladů),
- hlavní postavení zůstává stále v mateřské firmě (v ČR),
- zachování dosavadní strategie, principu fungování,
- počáteční záměr je vytvoření obratu, který bude malou částí celkového obratu firmy,
- stejná zkušenost na Slovensku,
- oddělené aktivity, účetnictví vedené pouze v ČR,
- daňová povinnost zůstává pouze v ČR (je nižší než v SRN).

Závislá pobočka bude podřízeným oddělením ústředního sídla v ČR, nemá právní subjektivitu. Zaměří se na udržování kontaktů, úlohy spojené s podporou a zahájením podnikání v Německu. Nemůže se samostatně podílet na běžných obchodních transakcích

hlavního sídla, faktury musí být vystaveny v názvu hlavního sídla a funguje bez vlastního účetnictví společnosti. Stejně tak není možné použít pro sídlo individuální název. Pro umístění pobočky jsou zvoleny Drážďany, vhodné vzhledem ke své snadné dostupnosti.

V souvislosti s působením v Německu firma rozšíří svůj tým. Z počátku bude stačit zaměstnat jednu osobu ovládající německý jazyk. Tato osoba se společně s jedním ze společníků budou věnovat veškerým činnostem spojených s expandováním firmy. Nový zaměstnanec bude působit v závislé pobočce, zajišťovat veškeré záležitosti související s jejím provozem. Zaměří se zejména na udržování kontaktů, úlohy spojené s podporou a zahájením podnikání v Německu. Nejlepší variantou pro společnost je zaměstnat příbuznou jednoho ze společníků, kterou je češka žijící v Německu nedaleko Drážďan. Ta by byla zaměstnána na zkrácený úvazek na dohodu o provedení práce, měla by fixní plat + odměny ze získaných obchodů. Výhodou jí budou kontakty, ke kterým má přístup skrze podnikání svého manžela v Německu.

Samotné obchodování a uzavírání smluv bude probíhat stále z pozice české firmy, hlavní změnou budou "pouze" pojišťovny (partneři) a klienti z Německa. Strategie firmy se nezmění, což je jeden ze zmíněných důvodů, proč firma volí tuto variantu, například před samotným založením společnosti v Německu (viz 5.1).

Důležitá je otázka registrace závislé nesamostatné pobočky. Vzhledem k tomu, že závislá pobočka nemá samostatnost vůči ústředí společnosti, nemusí být zapsána v obchodním rejstříku. Jediným formálním požadavkem je **registrace u místního obchodního úřadu** (živnostenského úřadu), u něhož je nezbytná i určitá **dokumentace** o zahraniční společnosti (HK, 2018):

- platný pas,
- kopie výpisu (registrace) z obchodního rejstříku ČR,
- německý překlad všech dokladů z obchodního rejstříku v ČR,
- vyplněný a podepsaný formulář registrace obchodního úřadu.

Registrace může být provedena (HK, 2018):

- osobně v servisním středisku obchodní komory v Hamburku, v tzv. "Handwerkskammer",
- v okresním správním úřadu ("Bezirksamt") s pravomocí v místě, kde má obchod nebo podnikání má své obchodní sídlo,
- on-line prostřednictvím "Point of Single Contact".

Registrace obchodní činnosti, která nevyžaduje licenci nebo povolení, stojí 20 EUR. Dodatečné náklady platí pro společnosti, které vyžadují živnostenský list či nějakou licenci, což je právě případ místních pojišťovacích makléřů. Zprostředkování týkající se pojištění vyžaduje povolení podle §34d (1) německého průmyslového zákona (Gewerbeordnung – GewO). Zodpovědným subjektem je Hospodářská komora nebo jednotné kontaktní místo v Hamburku (HK, 2018).

Zprostředkovatelé pojištění pracující v Německu musí samozřejmě dodržovat zavedenou směrnici 2002/92 / ES o zprostředkování pojištění stejně jako v ČR (nově 2016/97). Zákony, které implementují směrnici, jsou "Gesetz zur Neuregelung des Versicherungsvermittlerrechts" a "Verordnung über die Versicherungsvermittlung und -beratung" (VersVermV), (”Zákon o reorganizaci zprostředkovatelů pojištění" a "Nařízení o zprostředkování pojištění a poradenství”).

Podle ”Zákona o reorganizaci zprostředkovatelů pojištění" §34d (5) Pojišťovací zprostředkovatel nevyžaduje povolení podle odstavce 1 věty 1, pokud je usazen v jiném členském státě Evropské unie nebo v jiném signatářském státě Dohody o Evropském hospodářském prostoru a může doložit registraci podle článku 3 Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2002/92/ES ze dne 9. prosince 2002 o zprostředkování pojištění (DIHK, 2018). Znamená to tedy, že firma KFD není povinna mít dodatečnou certifikaci či žádat o povolení k poskytování svých služeb na německém trhu.

S registrací pobočky následně obchodní úřad automaticky zašle kopii obchodní registrace příslušnému daňovému úřadu (Finanzamt). Tím se zašle registrační formulář společnosti pro účely daňové registrace (IHK, 2018). Pobočky podléhají v Německu zdanění, pokud jsou považovány za stálou provozovnu podle platné dohody o zamezení dvojího zdanění. Závislá

pobočka je stálou provozovnou pouze za určitých okolností, kterým pobočka firmy KFD pravděpodobně nebude odpovídat. Situaci posoudí daňový úřad, také je doporučeno se poradit s daňovým poradcem. (GTAI, 2018). Kromě toho je v rámci založení automaticky poslána také registrace dalším příslušným institucím, jako je příslušná asociace zaměstnavatelů (Berufsgenossenschaft), příslušná průmyslová a obchodní komora (IHK, 2018).

Členství v IHK je povinné a nastane automaticky při registraci v obchodním úřadu bez nutnosti zvláštní registrace (viz předchozí). Náklady na členství v komoře závisí na obratu společnosti. Kromě toho IHK rovněž informují o podmínkách místního ekonomického rámce v regionu a poskytují zahraničním podnikům obchodní kontakty možných regionálních partnerů. Všichni členové IHK jsou také schopni čerpat z komplexních rad a služeb příslušné komory, které jsou obecně prvním místem kontaktu v případě každodenních obchodních problémů (GTAI, 2018).

5.2 Propagace - získávání partnerů a zákazníků

Standardní propagací společnosti KFD makléři na českém a slovenském trhu jsou zejména její webové stránky, profil na sociální síti facebook plus 4 ročníky KFD Cupu. Mimo to vše funguje hlavně na doporučení. Firma využívá kontaktů společníka, viceprezidenta Svazu průmyslu a dopravy ČR (KFD, 2018).

Na základě konzultace s firmou, bylo rozhodnuto, že propagace na německém trhu bude probíhat podobným způsobem jako doma. Nutností je zprovoznění webových stránek nejlépe v německém, ale i anglickém jazyce, stejně tak profilu na facebooku. Získávání zákazníků na trhu bude zajištěno na bázi doporučení skrze kontakty Svazu průmyslu a dopravy ČR nebo prostřednictvím stávajících zákazníků v ČR a na Slovensku - jejich dceřinné subjekty působící v Německu.

Jak již bylo zmíněno ve 4. kapitole, vedle zákazníků jsou pro firmu velmi důležití partneři neboli pojišťovny, s kterými jsou zajišťovány dané služby. Pojištění na německém trhu musí být zprostředkováno s místními pojistiteli, s kterými by firma měla navázat spolupráci. Jedním ze způsobů bude přímé oslovování pojišťoven, další variantou je navázání

spolupráce přes stávající partnery, kteří působí i v Německu (stejný způsob jako u získávání zákazníků). Kromě toho firma může využít služeb IHK poskytujících informace o podmínkách místního ekonomického rámce v regionu a obchodních kontaktech možných regionálních partnerů. Výhodou jsou i kontakty, které by měl nový zaměstnanec skrze podnikání.

5.3 Členství VDVM (Der Bundesverband Deutscher Versicherungsmakler e. V.)

V rámci zajištění potřebné záruky solidnosti a kvality poskytovaných služeb pro klienty, a tím zvýšení prosperity firmy KFD, by bylo dobré (není to nutností) stát se členem Německé Asociace pojišťovacích zprostředkovatelů neboli Federálního sdružení německých pojišťovacích makléřů. Všichni pojišťovací makléři se mohou stát členy sdružení za předpokladu, že splní následující **požadavky** (VDVM, 2018):

- mají registrované sídlo v SRN,
- jsou zapsáni jako zprostředkovatelé pojištění v rejstříku pojišťovacích makléřů (Vermittlerregister) v souladu s § 11 zákona o obchodu, Obchodu a Průmyslu (GewO) a Obchodního rejstříku obvodního soudu (Amtsgericht) odpovědného za jejich zapsané kanceláře,
- zabývají se především podnikáním pojišťovacího makléřství,
- působí jako pojišťovací makléři po dobu nejméně tří let,
- musí dodržovat principy pojmenování a informovanosti podle § 4 zákona o pojišťovnictví (VAG) a 11 vyhlášky o pojišťovacích zprostředkovatelích (Versicherungsvermittlungsverordnung), měli by používat znak sdružení a pojmenování "pojišťovací makléř",
- musí prokázat uzavření pojištění odpovědnosti za škodu na majetku / peněžité škodě (Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung), která zajišťuje krytí ve výši dvojnásobku předepsané statutární úrovně, jak je stanoveno v § 9 vyhlášky o pojišťovacích zprostředkovatelích (Versicherungsvermittlungsverordnung). Pojišťovací makléř je povinen tuto dobu udržovat po dobu trvání členství a provádět změny přijaté výroční valnou hromadou,

- musí předložit potvrzení o oprávnění od svého majitele, osobně zodpovědného partnera, generálního ředitele nebo člena výkonné rady a výpisu z Centrálního obchodního rejstříku (Gewerbezentralregister),
- musí prokázat, že jeho finanční situace je řádná, obvykle formou předložení bankovní nebo obchodní zprávy,
- povinni udržovat připojení k internetu s e-mailovou adresou pro komunikaci se sdružením,
- člen by měl mít dostatečné znalosti o ekonomických, pojistných a právních principech pojišťovací činnosti a být schopen to dokázat,
- členové a hosté jsou povinni platit roční členský poplatek, který je splatný na začátku roku, výše každého členského příspěvku je stanovena valnou hromadou.

Společnost by pro členství musela uskutečnit všechny výše zmíněné body, což nesplňuje. Proto je tu pro začátek druhá možnost, která by byla využita a tou je možnost přijetí jako **hostující člen** po dobu nejvýše tří let. Hostující členství bude přeměněno na žádost o členství, jakmile společnost KFD prokáže splnění všech požadavků. Na webu asociace není možné najít konrétní žádost o členství. Firma musí kontaktovat organizaci přes email či telefonicky (VDVM, 2018).

5.4 Shrnutí

Firma KFD v rámci prvních kroků spojených se založením přítomnosti v zahraničí a za účelem zahájení podnikání a udržování kontaktů s obchodními partnery zřídí závislou pobočku v Drážďanech. Proto je nutné podstoupit všechny výše popsané kroky. Zaměstná novou posilu, která jim bude s expandováním pomáhat, bude působit na nové pobočce. Samotné obchodování a uzavírání smluv bude probíhat stále z pozice české firmy.

Firma by nyní měla připravit a zkompletovat všechnu potřebnou dokumentaci nutnou pro podstoupení všech zmíněných kroků v této kapitole. V rámci získávání partnerů a zákazníků by měla také shrnout veškeré činnost firmy, její služby a reference.

Domnívám se, že zvolení varianty usazení v podobě založení závislé pobočky je jednou z těch jednodušších, která je pro počáteční působení dostačující a má zároveň šanci na

úspěch, získání členství VDVM a tím i určité prestiže. Také si myslím, že volba Německa, je jako druhá varianta po expandování na Slovensko, správným rozhodnutím. Jde o jednu z nejvyspělejších ekonomik světa, která naskytuje mnoho obchodních příležitostí. Za nejtěžší považuji prosadit se na zahraničním trhu jako česká firma a vypořádat se s velkou konkurencí. Pokud se to firmě podaří, může její působení v budoucnu získat mnohem větší rozměr.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat vybraný trh a zvolit formu vstupu pro společnost KFD makléři s.r.o. Následně popsat jednotlivé kroky vedoucí k úspěšnému proniknutí na trh. Společnost KFD makléři s.r.o. se v současnosti na českém i slovenském trhu velmi daří. Proto je ideální čas pro zahájení zahraničního obchodu, rozšíření cílového trhu a uspokojení větší poptávky.

Provedený výzkum vychází z teoretických poznatků prvních dvou kapitol. První definuje velmi populární téma internacionalizace a globalizace, s tím spojené motivy, zejména zvýšení zisku a obratu, které pohání firmy k rozšíření svých činností na zahraniční trhy. Expanze přináší však i mnohá úskalí v podobě nejrůznějších rizik či bariér, kterým musí podnik čelit. Měl by se proto zaměřit na faktory úspěchu, které mohou vstup na zahraniční trh velmi ovlivnit. Závěr kapitoly popisuje specifika mezinárodního obchodu se službami, který má v posledních letech rostoucí popularitu. Popisuje jeho vývoj, dělení služeb či metody přeshraničních dodávek.

Druhá kapitola je zaměřena na situaci poskytování služeb na vnitřním trhu EU, v rámci kterého je již samozřejmostí využívání svobody poskytování služeb či svobody usazování. Je popsána historie a pilíře vnitřního trhu, ale i právní rámec volného pohybu služeb. Stěžejní částí kapitoly je distribuce pojišťovacích služeb v rámci EU a její legislativa, která je důležitá pro praktickou část.

Praktický úsek začíná představením společnosti KFD, která podniká v odvětví zprostředkování pojištění, konkrétně jde o pojišťovací makléře. Je popsán vývoj a činnosti společnosti od jejího založení v roce 2003. Důležité jsou zejména služby, které poskytuje a princip fungování podniku. Krátce je popsán významný zahraniční partner, který je uznávanou mezinárodní sítí makléřů, nazývaný unisonSteadfast.

Čtvrtá kapitola obsahuje samostatný výzkum německého trhu, vybraného pro expanzi. Důvodem je zejména vysoká úroveň podnikatelského prostředí, geografická výhodnost či zmíněná spolupráce s německým unisonSteadfast. Analýza prostředí je provedena metodou PEST, Porterovy analýzy pěti sil zkoumající konkurenci na trhu, ale i SWOT, která je důležitá především pro příležitosti a hrozby.

Kapitola představuje také výběr potenciálních partnerů. Na základě vypracovaných analýz je shledáno Německo vhodným trhem pro export služeb firmy KFD. Kladná je zejména stabilní politická a ekonomická situace v zemi, pozitivní vztahy a spolupráce mezi SRN a ČR, podobná kultura, kontakty v Německu či velké množství možností na trhu při hledání partnerů a navazování spolupráce.

Poslední kapitola je zaměřena na vlastní návrh vstupu na trh, výběr konkrétní formy expanze. Za nejvhodnější způsob počátečního proniknutí na trh je považována varianta založení závislé pobočky. Jde o variantu, která má řadu znaků, které podnik při nejmenším v rámci prvních kroků preferuje. Ústředí působení zůstává stále na domácím trhu, firma vystupuje z pozice českého subjektu, který se snaží uspět s pomocí závislé pobočky. Ta by měla zajistit (zajišťovat) zejména počáteční úlohy spojené s podnikáním v Německu, veškeré administrativní záležitosti, komunikaci s partnery, klienty a propagaci na trhu.

Prvotním cílem společnosti bude zejména navázání kontaktů v Německu. Zaměří se na jednání s pojišťovnami a vytváření obchodních vztahů s nimi. To by díky stávajícím partnerům v ČR, Německu, ale i zkušenostem s působením na Slovensku neměl být problém. Následně bude navazovat spolupráci s novými zákazníky. Pokud by se v budoucnu firmě na trhu dařilo, a její aktivita by se rozšiřovala, je jisté, že by bylo třeba vyčlenit další pozici (e), případně by byla upravena i podoba působnosti na trhu (například založení plně samostatné pobočky).

Z mého pohledu je přínosem práce zhodnocení současné situace a možností pro firmu KFD, aplikování teoretických znalostí a jejich uplatnění v praxi. Hlavní je určitě praktická část, která by měla být nápomocná zkoumané společnosti v otázkách expanze. Případně může využít výsledků práce, které mohou být realizovány.

Seznam použité literatury

AČPM, 2018. Jak postupovat při výběru pojišťovacího makléře. *Acpm.cz* [online]. [cit. 2018-02-23]. Dostupné z: http://www.acpm.cz/index.php?action=section&id=7908

AION CS, s.r.o. 2018. Zákon č. 38/2004 Sb. Zákon o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí a o změně živnostenského zákona (zákon o pojišťovacích zprostředkovatelích a likvidátorech pojistných událostí). *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-38

ALLIANZ. 2018. At a glance. *Allianz.com* [online]. [cit. 2018-02-11]. Dostupné z: https://www.allianz.com/en/about_us/who_we_are/at-a-glance/

ASIGEST BROKER. 2018. Über uns. *Asigest-group.com* [online]. [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: http://www.asigest-group.com/versicherungsmakler.html

AXA. 2018. Wir über uns. *Axa.de* [online]. [cit. 2018-02-18]. Dostupné z: https://www.axa.de/wir-ueber-uns

BARNIER, Michal. 2014. *Politiky Evropské unie: Vnitřní trh.* Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie. ISBN 978-92-79-24609-8.

BDVM. 2018. BDVM Maklerliste. *Bdvm.de* [online]. [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: https://bdvm.de/images/maklerliste/BDVM_Maklersliste.pdf

BEAMISH, P. V. 1990. The internationalization process for small ontario firms: A research agenda. In: Alan RUGMAN, ed. *Research in Global Strategic Management.* Greenwich, CON (USA) / London: JAI Press s. 77-92. ISBN 1559381310.

BŘEČKOVÁ, P. 2003. Expanze českých malých a středních firem na zahraniční trhy. *Odborná konference doktorského studia s mezinárodní účastí* [online]. [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: http://www.fce.vutbr.cz/veda/dk2003texty/pdf/5-1/np/breckova.pdf

CALLIES, Christian a Stefan KORTE. 2011. *Dienstleistungsrecht in der EU: Handbuch des Rechts der Europäischen Union zum freien Dientsleistungsverkehr.* München: C. H. Beck. ISBN 978-3-406-59550-9 .

ČNB a BaFin. 2018. Dohody o spolupráci – Německo. *Cnb.cz* [online]. [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/dohled_financni_trh/vykon_dohledu/dohody_o_spolupraci/bilateralni_dohody/dohoda_nemecko.html

ČNOPK. 2018. Česko-německé vztahy. *Ahk.de/cz* [online]. [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: http://tschechien.ahk.de/cz/o-nemecku/cesko-nemecke-vztahy/

CUADRADO-ROURA, R. Juan. 2010. Internationalisation of services. *Raco.cat* [online]. s. 14-18 [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: http://www.raco.cat/index.php/Paradigmes/article/viewFile/219635/300261

CZECH TRADE. 2017. Německo: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled. *Businessinfo.cz* [online]. [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nemecko-zakladni-charakteristika-teritoria-19041.html

DALY, H. E. 1999. *Globalization versus Internationalization - Some Implications.* Ecological Economics. ISSN 0921-8009.

DIHK. 2018. Information for insurance intermediaries from other EU / EWR member states. *Dihk.de* [online]. [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: http://www.vv-register.de/download/English-Information.pdf

DUNNING, J. H. 1977. *Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach.* The International Allocation of Economic Activity. s. 395–431. ISBN 0333214234.

ERGO. 2018. Ergo Germany. *Ergo.com* [online]. [cit. 2018-02-18]. Dostupné z: http://www.ergo.com/en/Unternehmen/ERGO-Deutschland

EU - LISABONSKÁ SMLOUVA. 2008. Smlouva o fungování Evropské unie. *Mkcr.cz* [online]. [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: https://www.mkcr.cz/doc/cms_library/ls-konsolid-2196.pdf

EUR - LEX. 2018. System for the recognition of professional qualifications. *EUR-Lex* [online]. [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM%3Ac11065

EUROPEAN COMMISSION. 2015. Internationalisation of Small and Medium-sized Enterprises. *Eu Data Open Portal* [online]. [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: https://data.europa.eu/euodp/data/dataset/S2090_421_ENG

EUROPEAN COMMISSION. 2018. A Single Market for Services. *Europa.eu* [online]. [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/growth/single-market/services/

EUROPEAN COMMISSION. 2018. GENERIC NAME OF PROFESSION - INSURANCE AND REINSURANCE INTERMEDIARIES. *Europa.eu* [online]. [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/regprof/index.cfm?action=profession&id_profession=5210&from=regprof&id_regprof=28575

EUROPEAN COMMISSION. 2018. Single Market Act. *Europa.eu* [online]. [cit. 2018-01-10]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/growth/single-market/smact/#maincontentSec3

EUROPEAN COMMISSION. 2018. Regulated professions database. *Europa.eu* [online]. [cit. 2018-01-16]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/regprof/index.cfm?action=regprof&id_regprof=28575

EUROPEAN COMMISSION. 2018. Recognition of professional qualifications in practice. *Europa.eu* [online]. [cit. 2018-01-10]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/growth/single-market/services/free-movement-professionals/qualifications-recognition_en

EUROSKOP. 2018. Nemecko. *Euroskop.cz* [online]. [cit. 2018-01-20]. Dostupné z: https://www.euroskop.cz/434/sekce/nemecko/

EUROSTAT. 2018. Gross domestic product at market prices. *Europa.eu* [online]. [cit. 2018-01-22]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tec00001&language=en

EUROSTAT. 2018. HICP - inflation rate. *Europa.eu* [online]. [cit. 2018-01-22]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tec00118&plugin=1

EUROSTAT. 2018. Real GDP growth rate - volume. *Europa.eu* [online]. [cit. 2018-01-22]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tec00115&plugin=1

EUROSTAT. 2018. Unemployment rate - annual data. *Europa.eu* [online]. [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&pcode=tipsun20&language=en

EVROPSKÝ PARLAMENT A RADA EVROPSKÉ UNIE. 2006. Směrnice evropského parlamentu a rady 2006/123/ES ze dne 12. prosince 2006 o službách na vnitřním trhu. *Štrasburk: Úřední věstník Evropské unie* [online]. [cit. 2018-01-10]. Dostupné z: http://www.praha1.cz/cps/media/o_sluzbach_na_vnitrnim_trhu.pdf

EVROPSKÝ PARLAMENT A RADA EVROPSKÉ UNIE. 2005. Směrnice evropského parlamentu a rady 2005/36/ES ze dne 6. července 2005 o uznávání odborných kvalifikací. *Úřední věstník Evropské unie* [online]. [cit. 2018-01-10]. Dostupné z: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2005:255:0022:0142:cs:PDF

EVROPSKÝ PARLAMENT A RADA EVROPSKÉ UNIE. 2014. Směrnice Evropského parlamentu a rady 2014/67/EU ze dne 15. května 2014 o prosazování směrnice 96/71/ES o vysílání pracovníků v rámci poskytování služeb a o změně nařízení (EU) č. 1024/2012 o správní spolupráci prostřednictvím systému pro výměnu informací o vnitřním trhu („nařízení o systému IMI“). *EUR-Lex: Úřední věstník Evropské unie* [online]. [cit. 2018-01-10]. Dostupné z: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=celex:32014L0067

EVROPSKÝ PARLAMENT A RADA EVROPSKÉ UNIE. 1996. Směrnice Evropského parlamentu A Rady 96/71/ES ze dne 16. prosince 1996 o vysílání pracovníků v rámci poskytování služeb. *EUR-Lex: Úřední věstník Evropské unie* [online]. [cit. 2018-01-10]. Dostupné z: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?qid=1515582916549&uri=CELEX:31996L0071

EVROPSKÝ PARLAMENT A RADA EVROPSKÉ UNIE. 2016. Směrnice Evropského parlamentu A Rady (EU) 2016/97 ze dne 20. ledna 2016 o distribuci pojištění (přepracované znění). *EUR-Lex: Úřední věstník Evropské unie* [online]. [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=celex:32016L0097

EXPORT DO SRN. 2017. Typy daní v Německu. *Exportdosrn.cz* [online]. [cit. 2018-01-20]. Dostupné z: https://www.exportdosrn.cz/info/dane-v-nemecku/typy-dani-v-nemecku/

FACTS ABOUT GERMANY. 2018. Civil policy-shaping power. *Tatsachen-ueber-deutschland.de/en.en* [online]. [cit. 2018-01-20]. Dostupné z: https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/en/chapter/foreign-policy/civil-policy-shaping-power#background-page-12

FACTS ABOUT GERMANY. 2018. Sustainable economy. *Tatsachen-ueber-deutschland.de/en.en* [online]. [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/en/sustainable-economy

FOTR, J. a I. SOUČEK. 2011. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3293-0.

GENERALI. 2018. Generali in Germany. *Generali.de* [online]. [cit. 2018-02-11]. Dostupné z: https://www.generali.de/ueber-generali/who-we-are/generali-in-germany

GESAMTVERBAND DER DEUTSCHEN VERSICHERUNGSWIRTSCHAFT e.V. (GDV). 2017. *Statistical Yearbook of German Insurance 2017.* ISSN 0936-1960.

GLOGAR, Martin. 2017. Novela zákona o zaměstnanosti, zákona o inspekci práce a zákoníku práce. *Pravniprostor.cz* [online]. [cit. 2018-01-10]. Dostupné z: https://www.pravniprostor.cz/zmeny-v-legislative/vyslo-ve-sbirce-zakonu/novela-zakona-o-zamestnanosti-zakona-o-inspekci-prace-a-zakoniku-prace

GTAI. 2018. Dependent Branch Office. *Gtai.de* [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: https://www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/Invest/Investment-guide/Establishing-a-company/Company-forms/Branch-offices/dependent-branch-office.html

GTAI. 2018. Chambers of Industry and Commerce (IHKs) and Chambers of Crafts. *Gtai.de* [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: https://www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/Invest/Investment-guide/Establishing-a-company/business-registration,t=chambers-of-industry-and-commerce-ihks-and-chambers-of-crafts,did=7306.html

GTAI. 2018. Quick Facts: Branch Offices. *Gtai.de* [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: https://www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/Invest/Investment-guide/Establishing-a-company/company-forms,t=quick-facts-branch-offices,did=6342.html

HIRST Paul, Grahame THOMPSON a Simon BROMLEY.
2009. *Globalization in Question* 3. vydání. Londýn: Polity Press. ISBN-10: 0745641520.

HRABOVÁ, Pavla. 2012. *Volný pohyb osob a uznávání odborné kvalifikace. Personální a sociálně právní kartotéka.* ISSN: 1211-9482.

HK. 2018. A-Z of industries Requiring a compulsory Licence. *Hk24.de* [online]. [cit. 2018-03-19]. Dostupné z:

https://www.hk24.de/en/produktmarken/startup/point-single-contact/rights/industries-compulsory-licence/industries-compulsory-licence_index/3345612

HK. 2018. Expansion possibilities for foreign companies in Germany. *Hk24.de* [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: https://www.hk24.de/en/produktmarken/international/expansion-possibilities-foreign-companies/1159254

HOFSTEDE INSIGHTS. 2018. WHAT ABOUT GERMANY? *Hofstede-insights.com* [online]. [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/czech-republic,germany/

HOLLENSEN, Svend. 2008. *Essentials of Global Marketing.* Harlow, Essex, England: Pearson Education. ISBN 02-737-1784-7.

INDEX MUNDI. 2017. Germany Demographics Profile 2018. *Indexmundi.com* [online]. [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: https://www.indexmundi.com/germany/demographics_profile.html

INSURANCE & FINANCE COMPANIES. 2018. German insurance companies. *Insurance-companies.co* [online]. [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: http://insurance-companies.co/germany-insurance-companies/

INVESTIČNÍ WEB. 2015. Inflace v Německu klesla na 0,1 %, nejníže za více než pět let. *Investičníweb.cz* [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: http://www.investicniweb.cz/news-2015-1-16-nemecko-inflace-prosinec-2014/

JOHANSON, J. a MATTSSON, L.G. 1988. *Internationalisation in Industrial Systems: A Network Approach.* London: Croom Helm, s. 395. ISBN 0-7099-3796-2.

JOHANSON, J. a VAHLNE, J.-E. 1977. *The internationalization process of the firm - A Model of knowledge development and increasing foreign market commitments.* ISSN 0047.2506.

KFD makléři s.r.o. 2018. *KFD.cz* [cit. 2018-01-20]. Dostupné z: *http://kfd.cz*

KFD makléři s.r.o. 2018. *Prezentace společnosti.* Jičín.

KFD makléři s.r.o. 2018. *Interní materiály.* Jičín.

KOMORAPZ. 2017. Výhody pro členy. *Komorapz.cz* [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: http://komorapz.cz/clenove/

KUBÍČKOVÁ, Lea, Martina TOULOVÁ a Marcela TUZOVÁ. 2015. *Internacionalizační proces českých malých a středních podniků: Internationalization process of Czech small and medium-sized enterprises: původní věděcká práce.* Brno: Mendelova univerzita v Brně. ISBN 978-80-7509-332-5.

KURZYCZ. 2018. Graf EUR / Kč, ČNB, grafy kurzů měn. *Kurzy.cz* [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: https://www.kurzy.cz/kurzy-men/?A=G&mena2=EUR

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6. aktualiz. vydání. Praha: Grada. ISBN 8024748746.

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

MAKE IT GERMANY. 2018. Pioneer in energy technology. *Make-it-in-germany.com* [online]. [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: http://www.make-it-in-germany.com/en/for-qualified-professionals/working/industry-profiles/pioneer-in-energy-technology

MANAGEMENT MANIA. 2018. Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces). *Managementmania.cz* [online]. [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/analyza-5f

MANAGEMENT MANIA. 2018. Pestle analýza. *Managementmania.cz* [online]. [cit. 2018-01-20]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/pestle-analyza

MARSH & MCLENNAN COMPANIES, INC. 2018. About Marsh. *Mmc.com* [online]. [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: http://www.mmc.com/about-us/overview/about-marsh.html

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, Odbor 51200. 2016. Služby ve WTO. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2017-12-06]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/dokument7878.html

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. 2016. Terminologie používaná v souvislosti se Směrnicí o službách na vnitřním trhu. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/podnikani-v-eu/vnitrni-trh-eu/terminologie-pouzivana-v-souvislosti-se-smernici-o-sluzbach-na-vnitrnim-trhu--25396/

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. 2016. Vnitřní trh EU - základní principy. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/podnikani-v-eu/vnitrni-trh-eu/vnitrni-trh-eu---zakladni-principy--3363/

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. 2015. Přeshraniční poskytování služeb - OSVČ. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/podnikani-v-eu/vnitrni-trh-eu/preshranicni-poskytovani-sluzeb---osvc--67768/

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. 2015. Zákon o volném pohybu služeb. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2018-01-10]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/podnikani-v-eu/vnitrni-trh-eu/zakon-o-volnem-pohybu-sluzeb--67765/

MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. 2018. Seznam platných mezinárodních smluv s Českou republikou. *Mzv.cz* [online]. [cit. 2018-01-20]. Dostupné z: https://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/nemecko/smlouvy/index.html

MULLER, Thomas. 2016. Vnitřní trh EU - základní principy. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2018-12-12]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/podnikani-v-eu/vnitrni-trh-eu/vnitrni-trh-eu---zakladni-principy--3363/

MUNICH RE. 2018. Portrait. *Muchichre.co*m [online]. [cit. 2018-02-18]. Dostupné z: https://www.munichre.com/en/group/company/portrait/index.html

OECD. 2018. Innovation and Technology. *Oecd.org* [online]. [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: https://data.oecd.org/germany.htm#profile-innovationandtechnology

OECD. 2008. *Removing Barriers to SME Access to International Markets.* OECD Publishing. ISBN 9264040242.

OPOJIŠTĚNÍ.CZ. 2017. IDD: Zveřejněny dva akty v přenesené pravomoci. *Opojištění.cz* [online]. [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: http://www.opojisteni.cz/pojistny-trh/idd-zverejneny-dva-akty-v-prenesene-pravomoci/

OPOJIŠTĚNÍ. 2018. Německo: V prodeji se dostali makléři před banky. *Opojištění.cz* [online]. [cit. 2018-02-11]. Dostupné z: http://www.opojisteni.cz/tema/nemecko-v-prodeji-se-dostali-makleri-pred-banky/

OVIATT, B. M. a P.P. McDOUGAL. 1994. *Toward a Theory of International New Ventures.* Journal of International Business Studies. vol. 25, no. 1, s. 45–64. ISSN 0047-2506.

PATRIA. 2017. Ifo: Německá ekonomika poroste příští rok nejrychleji od 2011. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2018-01-22]. Dostupné z: https://www.kurzy.cz/zpravy/440776-ifo-nemecka-ekonomika-poroste-pristi-rok-nejrychleji-od-2011/

PAVLÁK, Miroslav. 2014. *Internacionalizace malého a středního podnikání.* Plzeň: Západočeská univerzita. ISBN 978-80-261-0401-8.

PIETRASIEŃSKI Pawel. 2011. *The evolutionary character of supporting the internationalisation processes: recommended system solutions.* Polish Journal of Management Studies 4, 193-199. ISSN 2081-7452.

PICHANIČ, Mikuláš. 2004. *Mezinárodní management a globalizace.* Praha: C.H.Beck. ISBN 80-717-9886-X.

ROBERTS Joanne. 2015. Globalization of Services. In: BRYSON, John R. a Peter, W. DANIELS. *Handbook of Service Business, Management, Marketing, Innovation and Internationalisation.* Edward Elgar Publishing Limited. s. 257-277. ISBN: 978 1 78100 040 3.

RYŠAVÁ, Jitka. 2017. Jak správně přeshraničně poskytovat služby a vysílat pracovníky. *Centrum pro regionální rozvoj České republiky* [online].[cit. 2018-01-03]. Dostupné z: http://www.crr.cz/Files/Docs/EEN/EEN_publikace/2017/Jak%20spravne%20poskytovat%20sluzby%202017.pdf

SCHOEMAN, Rika. 2016. Why Is Germany A Powerhouse In Research and Innovation? *The Culture Trip* [online]. [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: https://theculturetrip.com/europe/germany/articles/germany-technology-research-and-innovation/

SVOBODA, Pavel. 2013. *Úvod do evropského práva*. 5. vydání. Praha: C.H. Beck, Beckovy mezioborové učebnice. ISBN 978-80-7400-488-9.

STATISTISCHES BUNDESAMT. 2018. Foreign Trade. *Destatis.de* [online]. [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: https://www.destatis.de/EN/FactsFigures/NationalEconomyEnvironment/ForeignTrade/ForeignTrade.html

STATISTISCHES BUNDESAMT. 2017. Increase in minimum wage to 8.84 euros as of 1 January 2017. *Destatis.de* [online]. [cit. 2018-01-21]. Dostupné z: https://www.destatis.de/EN/FactsFigures/InFocus/EarningsLabourCosts/MinimumWages_Commission2017.html

ŠITERA, Daniel. 2017. Čtyři svobody vnitřního trhu: Nedělitelné nejen v principu, ale i v praxi. *Businessinfo.cz* [online]. [cit. 2018-01-05]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/ctyri-svobody-vnitrniho-trhu-nedelitelne-nejen-v-principu-ale-i-v-praxi-90806.html

TICHÝ, Luboš a kol. 2014. *Evropské právo. 5*. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-546-6.

TRADING ECONOMICS. 2018. Germany Foreign Direct Investment. *Tradingeconomics.cz* [online]. [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: https://tradingeconomics.com/germany/foreign-direct-investment

TRADING ECONOMICS. 2018. Germany Government Debt to GDP. *Tradingeconomics.cz* [online]. [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: https://tradingeconomics.com/germany/government-debt-to-gdp

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. 2017. CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX 2016. *Transparency.org* [online]. [cit. 2018-01-20]. Dostupné z: https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016

UNISONSTEADFAST. 2018. unisonSteadfast - Your Secure Access to Global Reach. *unisonsteadfast.com* [online]. [cit. 2018-01-20]. Dostupné z: http://www.unisonsteadfast.com/en/

URBÁNEK, Vladimír. 2017. Německo - Ifo ukazuje excelentní kondici hlavního obchodního partnera ČR. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2018-01-20]. Dostupné z: https://www.kurzy.cz/zpravy/441191-nemecko-ifo-ukazuje-excelentni-kondici-hlavniho-obchodniho-partnera-cr/

URBAN, Luděk. 2018. Historie vnitřního trhu. *Euroskop* [online].[cit. 2018-12-12]. Dostupné z: https://www.euroskop.cz/8732/sekce/historie-vnitrniho-trhu/

URBAN, Luděk. 2018. Pátá svoboda vnitřního trhu: volný pohyb poznatků. *Euroskop* [online]. [cit. 2018-12-12]. Dostupné z: https://www.euroskop.cz/8738/sekce/pata-svoboda---volny-pohyb-poznatku/

URBAN, Luděk. 2018. Základní informace o vnitřním trhu. *Euroskop* [online].[cit. 2018-12-12]. Dostupné z: https://www.euroskop.cz/8739/sekce/zakladni-informace-o-vnitrnim-trhu/

VARADZIN, František. 2013. *Mezinárodní ekonomie: (teorie světového hospodářství).* Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-116-1.

VDVM, 2015. ARTICLES OF THE VDVM (GERMAN INSURANCE BROKERS ASSOCIATION). *Bdvm.de* [online]. [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: https://bdvm.de/en/the-association/articles

WILLIS TOWERS WATSON. 2018. About us. *Willtowerswatson.com* [online]. [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: https://www.willistowerswatson.com/en/about-us/overview