



# Expanze malého podniku na německý trh

## Bakalářská práce

*Studijní program:*

B6208 Ekonomika a management

*Studijní obor:*

Ekonomika a management mezinárodního obchodu

*Autor práce:*

**Adriana Marschnerová**

*Vedoucí práce:*

Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu





## Zadání bakalářské práce

# Expanze malého podniku na německý trh

*Jméno a příjmení:* **Adriana Marschnerová**  
*Osobní číslo:* E18000114  
*Studijní program:* B6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* Ekonomika a management mezinárodního obchodu  
*Zadávající katedra:* Katedra marketingu a obchodu  
*Akademický rok:* **2020/2021**

### Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů práce
2. Mezinárodní expanze a malé podniky
3. Specifika německého trhu
4. Představení vybraného podnikatelského subjektu
5. Komparace možných forem a návrh strategie vstupu na německý trh
6. Návrh nejvhodnější metody vstupu a formulace závěrů

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

30 normostran  
tištěná/elektronická  
Čeština



### Seznam odborné literatury:

- ALBAUM, Gerald, Edwin DUERR a Alexander JOSIASSEN, 2016. *International marketing and export management*. Eighth edition. Harlow, United Kingdom: Pearson. ISBN 9781292016924.
- HILL, Charles W. L. a G. Tomas M. HULT, [2017]. *International business: competing in the global marketplace*. 11 e. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 978-1-260-08415-3.
- KALÍNSKÁ, Emilie, 2010. *Mezinárodní obchod v 21. století*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3396-8.
- MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.
- PROQUEST. 2020. *Databáze článků ProQuest [online]*. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2020-10-12]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>.

Konzultant: Tomáš Soukup – zakladatel společnosti

Vedoucí práce:

Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.  
Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání práce:

1. listopadu 2020

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2022

Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.  
děkan

L.S.

doc. JUDr. Ing. Bohumil Poláček, Ph.D.,  
MBA, LL.M.  
vedoucí katedry

## Prohlášení

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

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

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

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

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

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

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

5. listopadu 2020

Adriana Marschnerová

## **Anotace**

Hlavním cílem této práce je na základě analýz zhodnotit možnost vstupu společnosti Nutri clinic na německý trh, popřípadě představit vhodné kroky, kterým by měla společnost při expanzi věnovat pozornost. Úvodní kapitoly této bakalářské práce se zabývají teoretickou rešerší. Ta se týká především problematiky mezinárodního obchodu a expanze. Konkrétněji je zde popsána expanze malých a středních podniků. Kapitola, která následuje je věnována vybranému podniku, kterým je Nutri clinic a produktům, které podnik vyrábí. Je zde také popsána současná situace v podniku a tuzemská obchodní síť, kterou společnost využívá v případě podnikání na domácím trhu. Další část představuje německý trh, vystihuje jeho specifika, a popisuje zvláštnosti a odlišnosti od českého trhu. V rámci této kapitoly byla také vytvořena PESTLE analýza, Porterův model pěti sil a nakonec SWOT, která na předchozí analýzy navazuje. Poslední kapitoly práce jsou věnovány krokům, které by měla společnost využít, pokud by se v budoucnu rozhodla na německý trh expandovat.

## **Klíčová slova**

Mezinárodní obchod, Expanze, Nutri clinic, Německo

## **Annotation**

The main objective of this work is to evaluate, on the basis of analyses, the opportunity of Nutri clinic's entry into the German market, optionally present appropriate steps that the company should pay attention to when expanding. The introductory chapters of this bachelor's thesis deal with theoretical research. This applies primarily to the issue of international trade and expansion. More specifically, the expansion of SMEs is described here. The chapter that follows is devoted to the selected company, which is the Nutri clinic and the products that the company produces. It also describes the current situation in the company and the domestic business network used by the company in the case of domestic business. The next part represents the German market, describes its specifics and the peculiarities and differences from the Czech market. Within this chapter, a PESTLE analysis, porter model of five forces and finally SWOT was created, which builds on previous analyses. The last chapters of the work are devoted to the steps that the company should take if it decides to expand into the German market in the future.

## **Keywords**

International trade, Expansion, Nutri clinic, Germany

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Jaroslavu Demelovi, Ph.D., za přínosné rady nejen k bakalářské práci, ale i během celého studia. Další poděkování patří panu Tomáši Soukupovi, zakladateli společnosti Nutric clinic, za poskytnuté informace a konzultace o jeho společnosti.





# Obsah

Seznam ilustrací.....	13
Seznam tabulek.....	14
Seznam zkratk.....	15
Úvod .....	16
1 Principy mezinárodního obchodu a obchodní politiky.....	17
1.1 Teorie mezinárodního obchodu .....	17
1.2 Obchodní politika státu .....	20
1.3 Expanze podniku.....	22
1.4 Obchodní metoda pro zahraniční trh.....	24
2 Podnik a jeho podnikání .....	26
2.1 Založení a vznik podniku.....	26
2.2 Malé a střední podniky a jejich specifika .....	28
2.3 Komunikační mix společnosti.....	29
3 Představení vybraného podniku.....	31
3.1 O společnosti.....	31
3.2 Současná situace v podniku .....	33
3.3 Tuzemská obchodní síť společnosti.....	34
4 Analýza vybraného trhu.....	35
4.1 PESTLE analýza .....	35
4.2 Porterův model 5 konkurenčních sil .....	38
4.3 SWOT analýza .....	41
5 Zhodnocení vstupu a kroky vhodné pro budoucí expanzi.....	43
5.1 Kroky pro přípravu expanze v budoucnu.....	43
5.2 Výběr obchodní metody.....	44
Závěr.....	45
Seznam použité literatury .....	46

Seznam internetových zdrojů .....	48
Seznam příloh.....	49
Přílohy .....	50

## Seznam ilustrací

Obrázek 1 - Porterův model pěti konkurenčních sil .....	23
Obrázek 2 - Logo společnosti Nutri clinic.....	32
Obrázek 3 - Logo výrobkové řady Beauties .....	32
Obrázek 4 - Sportovci reprezentující společnost Nutri clinic.....	52
Obrázek 5 - Sportovci reprezentující společnost Nutri clinic – 2.....	52

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Teorie absolutní výhody .....	19
Tabulka 2 - Teorie komparativní výhody .....	19
Tabulka 3 - Kritéria velikosti podniků .....	27
Tabulka 4 - Porovnání cen produktů společností Nutri clinic a Walmart .....	39
Tabulka 5 - SWOT analýza .....	41

## Seznam zkratek

B2B	Business to Business
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
EUR	Euro, měna Evropské unie
HDP	Hrubý domácí produkt
H-O model	Heckscherův a Ohlinův model
MO	Mezinárodní obchod
MSP	Malé a střední podnikání (podniky)
OPS	Obchodní politika státu
ZO	Zahraniční obchod
ZT	Zahraniční trh

# Úvod

Téma této bakalářské práce bylo vybráno z důvodu zájmu autorky o malé a střední firmy, jejich podnikání a expanzi těchto podniků. Cílem této práce je na základě teoretické rešerše a analýzy trhu u konkrétního malého podniku zhodnotit, popřípadě navrhnout kroky, které by měl tento podnik provést v případě expanze na německý trh. Úvodní kapitoly této bakalářské práce jsou věnovány teoretické rešerši. Ta se zabývá především problematikou mezinárodního obchodu, expanzí podniku a pojmem malé a střední podnikání. Podstatná část práce je věnována vybranému podniku *Nutri clinic*, který se zabývá výrobou doplňků stravy nejen pro sportovce, ale také pro veřejnost. V samostatné kapitole je představen podnik, předmět jeho činnosti a v neposlední řadě jsou zde popsány výrobky, které podnik nabízí. Je zde popsáno, jak se společnosti daří na domácím trhu či jakou má podnik konkurenci. Na tuto kapitolu o společnosti navazuje část, která je věnována analýzám německého trhu a jejich následnému zhodnocení. Konkrétně je zde vytvořena PESTLE analýza, Porterův model 5 konkurenčních sil a SWOT analýza, která hodnotí vnitřní a vnější prostředí společnosti. Poslední část na základě provedených analýz zhodnocuje vstup společnosti Nutri clinic na německý trh. Zároveň jsou zde představeny kroky, které by mohla společnost využít, pokud by se rozhodla na německý trh expandovat v budoucnu.

# 1 Principy mezinárodního obchodu a obchodní politiky

Úvodní kapitola je věnována pojmu mezinárodní obchod (dále MO). Popisuje příčiny vzniku mezinárodního obchodu, představuje jeho teorie a vymezuje směry obchodní politiky.

Obchod jako takový lze chápat jako proces, při kterém je nenásilně získáváno to, co není v danou chvíli dostupné. Mezinárodní obchod je potom přeshraniční směna (zboží, služeb, výrobků), která je prováděna mezi jednotlivými státy.

Mezi nejčastější příčiny vzniku MO (směny mezi státy) patří:

- vybavenost států odlišnými výrobními faktory,
- rozdíly v nákladech,
- rozdíly v úrovni spotřeby.

Každá země je vybavena jinými výrobními faktory (práce, půda, kapitál) a právě tato rozdílnost vede státy ke směně. Mezi velmi časté předměty směny patří výrobky zemědělské produkce či nerostné suroviny, jako jsou například ropa, zemní plyn a uhlí. Příkladem může být Saúdská Arábie, stát s největším nalezištěm ropy ve světě. Lze předpokládat, že právě ropa bude surovina, kterou bude tento jihozápadní stát směňovat. V různých státech jsou statky vyráběny s odlišnými náklady. Cílem každé země je vyrábět právě ty výrobky, které jsou spojeny s nižšími (nejen) výrobními náklady. Jedním z cílů, kterého chtějí země dosáhnout je i maximalizace úspor společenské práce a dosáhnout tak nejvyšší možné efektivity v exportní politice (Svatoš, 2009).

Rozdíl v úrovni spotřeby je další důvod vzniku MO. Tato příčina říká, že státy budou vyrábět pouze ty výrobky, které budou spotřebovány. Výroba výrobků bude tedy efektivní.

## 1.1 Teorie mezinárodního obchodu

Již na přelomu 17. a 18. století existovaly studie, které se zabývaly zahraničním obchodem, konkrétně jeho úlohou v reprodukčním procesu.

Reprodukční proces je neustále opakující se koloběh výroby, rozdělování, směny a spotřeby. Na tento proces navazuje směr obchodní politiky a klasické ekonomické teorie. Teorie merkantilismu a teorie klasické politické ekonomie.

**Merkantilismus říkal:** „*bohatství národa je dáno zásobou drahých kovů v zemi*“, a že získat je lze těžbou či aktivním obchodem (směnou). Na teorii Merkantilismu navázal například John Maynard Keynes, nebo Thomas Mun, který tvrdil, že stát, musí mít aktivní obchodní bilanci<sup>1</sup>. Obecně lze říci, že hlavní úvahy merkantilistů byly postaveny na myšlence národního zájmu (Svatoš, 2009).

**Klasická politická ekonomie** navazuje na teorii merkantilismu. Hlavními představiteli této ekonomie jsou Adam Smith a David Ricardo, klasičtí ekonomové, kteří kritizovali předešlý merkantilistický systém (Kalínská, 2010). Adam Smith, který jako první definoval úlohu mezinárodního obchodu, napsal dílo s názvem: „*Pojednání o původu a příčinách bohatství národů*“. Toto dílo se do dnes považuje za velice významné a důležité. Smith v publikaci charakterizuje výhody mezinárodního obchodu pro ekonomiku státu. Uvádí také, že bohatství státu spočívá v tom, že se každý jednotlivý stát zaměří na výrobu těch výrobků, pro které má největší předpoklady. Tedy, že stát nebude vyrábět výrobky, které nepatří mezi jeho silné stránky.

Představitelé klasické politické ekonomie definovali dvě teorie zahraničního obchodu:

- **teorie absolutní výhody (A. Smith),**
- **teorie komparativní výhody (D. Ricardo).**

Z **teorie absolutní výhody** vyplývá, že by se státy měly zaměřit na ty statky, které dokáží vyrobit s podstatně **nižšími náklady**, než státy ostatní. Tyto statky má země vyvážet. Naopak výrobky, které by stát vyrobil s příliš vysokými náklady, má podle teorie absolutní výhody dovážet ze států, u kterých je výroba těchto statků spojena s nižšími náklady (Kalínská, 2010). Teorie absolutní výhody tedy jinými slovy říká, že není efektivní, aby země vyráběla statky, které vyrábí druhá země levněji – dochází tak k **mezinárodní dělbě práce**. Tato teorie porovnává dvě podobně vyspělé ekonomiky.

Názorný příklad teorie absolutní výhody viz *Tabulka 1*. Hodnoty v tabulce zobrazují výrobní náklady zemí.

---

<sup>1</sup> Obchodní bilance je rozdíl mezi exportem a importem státu.



Tabulka 1 - Teorie absolutní výhody

	Argentina	Brazílie
automobily (Kč)	15	10
mobilní telefony (Kč)	2	4

Pozn.: Tabulka slouží jako vzorový příklad a nezobrazuje skutečné hodnoty.

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Kalínská, 2010)

Z tabulky 1 je zřejmé, že Argentina vyrábí mobilní telefony levněji než Brazílie a zároveň automobily s vyššími náklady než Brazílie. Pokud se tyto dva státy „spojí“ a vznikne mezi nimi mezinárodní obchod, bude Argentina vyrábět pouze mobilní telefony a automobily dovážet. Naopak Brazílie bude vyrábět pouze automobily a mobilní telefony dovážet z Argentiny.

**Komparativní výhoda** navazuje na teorii absolutní výhody a zobrazuje situaci, kdy některá ze zemí **nemá žádnou absolutní výhodu** (vyrábí tedy oba statky s vyššími výrobními náklady). Protože tato země nedokáže žádný výrobek vyrábět levněji, musela by všechny statky dovážet. Přesto se, dle teorie komparativní výhody, mezinárodní obchod (mezinárodní dělba práce) této zemi vyplatí. Komparativní výhoda tedy jinými slovy zobrazuje zemi s **relativně největší absolutní výhodou**, nebo zemi s **relativně nejnižší absolutní nevýhodou**. Tato teorie porovnává dvě **odlišné** (různě vyspělé) **ekonomiky** (Schumacher, 2012).

Pro ukázkou je zde opět znázorněna tabulka, tentokrát s ukazatelem produktivity práce. Respektive počtem kusů, které je země schopna vyrobit. Zde platí, čím větší číslo, tím lépe na tom daná země je.

Tabulka 2 - Teorie komparativní výhody

	Čína	Dánsko
automobily (ks)	5	2
mobilní telefony (ks)	15	8

Pozn.: Tabulka slouží jako vzorový příklad a nezobrazuje skutečné hodnoty.

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Kalínská, 2010)

Z tabulky 2 vyplývá, že Čína vyrobí buď 5 ks automobilů nebo 15 ks mobilních telefonů, zatímco Dánsko vyrobí buď 2 ks automobilů nebo 8 ks mobilních telefonů. Čínská ekonomika má tedy v obou komoditách absolutní výhodu. Přesto by se zemím mělo vzájemné obchodování vyplatit. Směnný poměr v Číně činí 1 automobil na 3 mobilní

telefony, na druhou stranu v Dánsku je to 1 automobil na 4 mobilní telefony. To znamená, že v Číně jsou automobily relativně levnější, zatímco v Dánsku jsou to mobilní telefony.

Pokud by se Čína vzdala výroby mobilních telefonů, mohla by své výrobní kapacity využít k výrobě statků (automobilů), které vyrábí s relativně největší absolutní výhodou. Zároveň, pokud se Dánsko vzdá výroby statku, u kterého má relativně největší absolutní nevýhodu (automobil), může své výrobní kapacity využít k výrobě mobilních telefonů, které jsou pro tuto zemi relativně výhodnější.

Na klasickou politickou ekonomii navazuje neoklasická teorie, jejíž součástí byla i teorie komparativní výhody. Na teorii (komparativní výhody) dále navazuje **Heckscherův a Ohlinův model** (dále jen H - O model), který ji rozšířil o další výrobní faktor - kapitál. H - O model vychází z následujících předpokladů:

- výrobky podniku lze členit na kapitálově a pracovní náročné,
- vybavenost zemí výrobními faktory je relativně odlišná,
- pohyblivost výrobních faktorů mezi zeměmi je omezená.

Model říká, že se některé země zaměří na výrobu kapitálově (finančně) náročných výrobků, jiné poté na pracovní náročné výrobky (Neumann, 2010). Základní principy těchto teorií se promítají i do současnosti, nicméně do hry vstupují další aspekty, např. obchodní politiky států.

## 1.2 Obchodní politika státu

Cílem obchodní politiky každého státu je vymezení cílů v jednotlivých oblastech ekonomiky, alokace výrobních zdrojů, redistribuce zisků, a neposlední řadě snižování inflace a nezaměstnanosti země. Obchodní politika státu (dále jen OPS) je vždy v součinnosti s politikou dalších států a prostředníkem pro regulování vnějších a vnitřních vztahů jednotlivých politik.

Hlavními úkoly OPS jsou:

- zajišťování vnějších vztahů se zahraničím,
- ovlivňování rozsahu vývozu a dovozu statků,
- ovlivňování teritoriální i komoditní struktury zahraničního obchodu (dále jen ZO),
- vytváření institucí pro rozvoj hospodářských vztahů.

Obchodní politika státu má dva hlavní směry. Jsou jimi liberalismus a protekcionismus.

Směr obchodní politiky **liberalismus**, se snaží o otevření vnitřního trhu. Snaží se také odstraňovat bariéry volného obchodu<sup>2</sup> a zajistit tak volný tok statků a služeb mezi státy. Mezi další obecné efekty liberalistického přístupu lze zařadit např. propouštění zahraničních vlivů na domácí výrobu, změnu výrobní struktury, ale také zvýšení konkurence na domácím trhu, která se zde při volném obchodu objeví. Významným efektem je také růst specializace ekonomiky. Ekonomika jinými slovy nezaostává. Při liberalismu se mimo jiné snižují spotřebitelské ceny, eliminuje se inflace, ale na druhou stranu dochází ke snižování mezd a zvyšování nezaměstnanosti. Ekonomika se stává více zranitelnou z důvodu větší závislosti na dovozu (Štěrbová, 2013).

**Protekcionsistický přístup** je opakem toho liberalistického. Jak už název napovídá, jeho hlavním cílem je chránit domácí ekonomiku před vnějšími jevy a tím konzervovat stereotyp v domácí výrobě. Mezi efekty tohoto přístupu řadíme zachování výrobní struktury, ta je často při liberalistickém přístupu změněna. Protekcionismus potlačuje cizí (zahraniční) konkurenci na domácím trhu, a umožňuje tak rozvoj domácí ekonomice státu. Mezi největší úskalí přístupu patří pomalý technický rozvoj, zvyšování spotřebitelských, ale i výrobních cen. Naopak mezi pozitiva protekcionismu lze zařadit zvyšování mezd a zvyšování zaměstnanosti (snižování nezaměstnanosti). Tento přístup dává domácí ekonomice státu základní soběstačnost a vylučuje tak závislost ekonomiky na zahraničních zdrojích (dovozu) (Štěrbová, 2013).

Nastává otázka, který z výše zmíněných přístupů je pro ekonomiku státu vhodnější. Každá ekonomika má na tyto směry jiný názor, avšak nejdůležitější je najít rovnost mezi oběma přístupy a co nejvíce podpořit svou ekonomiku. S obchodní politikou jednotlivých států musí počítat ty podniky, které plánují rozšířit svou mezinárodně obchodní činnost skrze expanzi.

---

<sup>2</sup> Volný obchod (trh) je systém směny bez regulace státu. Umožňuje tedy volný tok zboží a služeb mezi státy.

### 1.3 Expanze podniku

Důvody expanze podniků jsou různé, avšak asi tím nejčastějším je vidina větších zisků. Pokud podnik již „naplnil“ domácí trh svými výrobky, bude se snažit expandovat a prodat své výrobky na zahraničním trhu a tím své zisky zvýšit.

Expanze zahraničního prodeje podniku je velmi časově i finančně náročná, z tohoto důvodu by měl být přesně stanoven postup, jak bude expanze probíhat. Mezi tři nejdůležitější body přípravy vývozu patří:

- průzkum (výzkum) trhu,
- analýza výsledků průzkumu,
- akvizice.

Existuje mnoho typů průzkumu trhu. Mezi nejznámější patří **průzkum od stolu**, při kterém se pracuje se sekundárními daty<sup>3</sup>. Opakem tohoto typu je **průzkum v terénu**, kdy jsou využívána primární data<sup>4</sup> a informace (Monzel, 2009).

Velice důležitým průzkumem je **teritoriální průzkum trhu**, při kterém se zkoumá geografická, klimatická a demografická situace ve státě, dále jak je země zapojena do mezinárodního obchodu, její ekonomický vývoj, či zda je členem mezinárodních organizací. Pro teritoriální průzkum trhu je vhodné sestavit si např. **PESTLE analýzu**. Tedy analýzu politického, ekonomického, sociálního, technologického, legislativního a ekologického prostředí a faktorů, které ovlivňují organizaci expanze. Účelem této analýzy je stanovení těchto ovlivňujících faktorů.

Mezi další průzkumy trhu lze zařadit **devizový průzkum**, ten pomáhá podniku vybrat vhodnou měnu pro obchodování se zahraničím. Cílem **spotřebitelského průzkumu**, který se neprovádí pouze při expanzi, ale i v rámci domácího trhu, je analyzovat koncového spotřebitele a přesně stanovit jeho potřeby. S tímto průzkumem souvisí **cenový průzkum**. Ten zkoumá všechny vlivy, které přímo i nepřímo působí na výši ceny. Za příklad takového vlivu lze považovat kvalitu výrobků, nabízené služby, způsob balení či celní a daňové zatížení. Při stanovení ceny výrobku je také důležité prozkoumat poptávku. Zjistit, zda je mezi spotřebiteli o výrobky (či služby) zájem a kolik jsou ochotní zaplatit. Důležitým krokem při stanovení ceny je porovnání s cenami konkurence, tento krok je součástí

---

<sup>3</sup> Sekundární data jsou data, která využívají již existující informace například z časopisů či jiných publikacích.

<sup>4</sup> Primární data jsou data, která jsou získána studiiemi.

samotného průzkumu konkurence. **Průzkum konkurence** sbírá informace o výrobcích, které jsou nabízeny konkurenčními společnostmi. Analyzují se vlastnosti výrobků jako je design, obal, již zmíněná cena, ale také užitná hodnota výrobků. Důležité je také zjistit, jaké nástroje propagace konkurence využívá a jaké služby ke svým výrobkům nabízí. Konkurenci lze analyzovat pomocí **Porterova modelu 5 konkurenčních sil** (Magretta, 2012). Tento model představuje analýzu konkurenčního prostředí, kde je zobrazeno pět faktorů (sil), které omezují schopnost společnosti zvyšovat ceny a získávat vyšší zisky z prodeje. Jednotlivé síly jsou: nová konkurence, která může kdykoliv vstoupit na trh, stávající konkurence, která již na trhu působí a „podniká“. Dále vyjednávací síla odběratelů a dodavatelů. Poslední - pátou konkurenční silou, je hrozba substitutů. Substitut představuje podobné produkty, kterými by mohly být výrobky společnosti nahrazeny a to nejen v případě zvýšení ceny (Fotr, 2017).



*Obrázek 1 - Porterův model pěti konkurenčních sil*

Zdroj: Vlastní zpracování dle [www.managementmania.com](http://www.managementmania.com)

Po provedených průzkumech dochází ke shrnutí a analyzování zjištěných informací. V této fázi je pro podnik vhodným krokem sestavení si **SWOT analýzy**. Tato strategická analýza, umožňuje podniku zjistit, jaké jsou jeho silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky a také jaké má příležitosti (Opportunities), či jaké hrozby (Threats) by mohly v podniku

nastat. Následné vyhodnocení pomáhá společnosti zjistit, v které oblasti je silná a naopak „kde ji tlačí bota“ a na čem je třeba ještě zapracovat (Sedláčková, 2000).

Finální přípravou při vývozu je **akviziční činnost**. Cílem akvizice v MO je získání nového trhu, rozšíření toho stávajícího, či získání nových zákazníků. Existují dvě metody akvizice:

- přímá akvizice,
- nepřímá akvizice.

Jak už z názvu vyplývá, vychází přímá akvizice z přímého působení na partnera. Jedná se o dražší metodu, při které se s obchodními partnery jedná osobně. K osobnímu setkání dochází například na veletrzích a výstavách, kde se předvádějí výrobky potenciálním zákazníkům či obchodním partnerům.

Nepřímá akvizice představuje levnější metodu a s obchodními partnery komunikuje neosobní formou. Nejvíce se využívají informační letáky, katalogy a ceníky. Za nepřímou akvizici se také považují různá sociální média, která jsou v dnešní době společnostmi hojně využívána. Samostatnou kapitolou se již stávají e-shopy, které nemusí být považovány pouze za akvizici, ale také za obchodní metodu.

## 1.4 Obchodní metoda pro zahraniční trh

Obchodní metoda, kterou podnik zvolí pro zahraniční trh, je ovlivňována několika faktory. Jsou to především zdroje podniku, investiční náročnost vstupu a také velikost rizika, které je s expanzí podniku do zahraniční spojeno. V případě, že společnost využije klasický vstup na zahraniční trh, je možno využít přímou či nepřímou obchodní metodu.

**Přímá obchodní metoda** vyjadřuje přímý vztah mezi výrobcem a konečným spotřebitelem. Tato obchodní metoda je charakterizována pouze jednou kupní smlouvou, při které je předmět smlouvy (výrobek, služba) dodávána z výrobního podniku ke koncovému zákazníkovi a to bez využití další osoby. Při použití přímé obchodní metody je cesta výrobku na trh poměrně krátká.

Naopak **nepřímá obchodní metoda** je metoda, která pro prodej výrobků a služeb využívá třetích osob. Třetími osobami jsou například distributoři či zprostředkovatelé. Nepřímá metoda je nejčastěji využívána u výrobků, které jsou z velkoobchodů distribuovány

do maloobchodních sítí. Při použití této obchodní metody je cesta výrobku na trh delší a je charakterizována vyšším počtem uzavřených kupních smluv.

**Distributorem** je třetí osoba, která je často označována jako importér či velkoobchodník. Distributor **vlastním jménem a na vlastní účet** nakupuje výrobky, které následně s přírůžkou prodává. Hlavní výhodou pro distributora je ta, že výrobky od podnikatelského subjektu, se kterým spolupracuje, zakoupí za nákupní cenu, ke které si následně přidá svoji marži. Tento způsob obchodování je hojně využíván, ale pro podnik, který výrobky vyrábí, představuje značné riziko. Výrobce totiž není v přímém kontaktu s konečným zákazníkem a neví, jakým způsobem distributor produkt nabízí, či zda je zákazník s výrobky spokojen a dodávka proběhla v pořádku.

**Zprostředkovatel** nebo také zástupce či agent je osoba, která **jedná cizím jménem na cizí účet**. Toto zastoupení představuje pro koncového zákazníka záruku kvality, poměrně rychlou orientaci v nabídkách produktů a tím snižující se riziko špatného nákupu. Zprostředkovatel je za zprostředkovaný obchod odměňován prostřednictvím provize (Machková, 2003).

Vývoz, tedy prodej výrobků podniku do zahraničí, musí být plánován v kontextu celého podnikání společnosti. Tomuto tématu se věnuje další kapitola.

## 2 Podnik a jeho podnikání

Podnik či obchodní závod lze charakterizovat jako soubor hmotných i nehmotných složek podnikání, který byl založen za účelem dosažení zisku. Podnikání lze chápat jako činnost, kterou vykonává podnikatel samostatně, na vlastní účet a vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Zároveň je podnikatel zapsán v obchodním rejstříku a podniká dle živnostenského či jiného oprávnění. Podnikatelem může být fyzická osoba (FO), ale i právnická osoba (PO). U fyzické osoby je třeba splnit dvě podmínky: plnoletost a svéprávnost. Právnická osoba představuje uměle vytvořený subjekt, který má právní osobnost a je zapsán ve veřejném rejstříku (Josková, 2014).

### 2.1 Založení a vznik podniku

Před založením podniku je třeba rozmyslet si, jakou právní formu zvolit. Existují čtyři základní právní formy podnikání. Společnost s ručením omezeným, akciová společnost, veřejná obchodní společnost a komanditní společnost.

Společnost s ručením omezeným (**s. r. o.**), má ze zákona stanovenou výši základního kapitálu na 1 Kč a k založení stačí pouze jedna osoba. Ta následně ručí pouze do výše nesplaceného vkladu. Společnost s ručením omezeným se řadí mezi tzv. kapitálové společnosti, které nevyžadují osobní účast společníků na řízení a vedení společnosti. Druhou kapitálovou obchodní společnost představuje akciová společnost (**a. s.**). Ta má ze zákona stanovený povinný základní kapitál ve výši 2 mil. Kč nebo 80 tis. EUR. Základní kapitál však není složen z vkladů společníků, ale z akcií, které vlastní akcionáři společnosti (Josková, 2014).

Opakem kapitálových společností jsou společnosti obchodní, ty naopak osobní účast společníků na řízení společnosti vyžadují. Mezi obchodní společnost patří veřejná obchodní společnost (**v. o. s.**). To je taková společnost, v níž podnikají minimálně dvě osoby, které ručí za její závazky celým svým majetkem. Při založení je sepsána společenská smlouva a v. o. s. vzniká dnem zapsání do obchodního rejstříku. Na rozdíl od kapitálových společností, není u osobních společností zákonem stanovena minimální výše kapitálu. Druhou společností, která vyžaduje osobní účast zakladatelů je komanditní společnost (**k. s.**). Komanditní společnost je soukromoprávní právnická osoba, kterou charakterizují dva druhy společníků, z nichž jeden ručí za dluhy neomezeně (komplementář) a druhý omezeně



(komanditista). Ani při založení této společnosti není ze zákona stanovává výše základního kapitálu.

Poté, co je vybrána vhodná právní forma podnikání, je dobré rozmyslet si, jak velká má společnost být. Existuje mnoho kritérií, dle kterých se člení velikost podniku. Mezi ty nejčastější patří:

- počet zaměstnanců,
- ekonomické kritéria (výše aktiv, čistý obrat podniku),
- nezávislost.

V tabulce níže jsou definovány přesné hodnoty pro rozdělení podniků dle velikosti.

*Tabulka 3 - Kritéria velikosti podniků*

<b>Typ podniku</b>	<b>Počet zaměstnanců</b>	<b>Celkem aktiva</b>	<b>Čistý roční obrat</b>
<b>mikro</b>	do 10	do 2 mil. EUR	do 2 mil. EUR
<b>malý</b>	do 50	do 10 mil. EUR	do 10 mil. EUR
<b>střední</b>	51 - 250	do 43 mil. EUR	do 50 mil. EUR
<b>velký</b>	nad 250	nad 43 mil. EUR	nad 50 mil. EUR

Zdroj: Vlastní zpracování dle Ministerstva průmyslu a obchodu.

Z tabulky vyplývá, že malý a střední podnik (dále MSP) je definován jako podnik, který zaměstnává 50 – 250 zaměstnanců. Zároveň jsou jeho celková aktiva v rozmezí mezi 10 mil. EUR a 43 mil. EUR, jeho obrat pohybuje mezi 10 – 50 mil. EUR.

Malé a střední podniky mají mnoho schopností, ve kterých jim větší (či menší) podniky nemohou konkurovat. Vytvářejí například pracovní místa při nízkých kapitálových nákladech. Podnik, který je vymezen ze zákona jako MSP, není velký korporát, který často nemá přehled o svých zaměstnancích. Proto je jednou ze schopností těchto podniků poskytování prostoru pro podnikatelské a manažerské talenty. Výhodou je, že svého zaměstnance dobře znají a i budoucí manažer zná dobře svou společnost. Často se v praxi setkáváme s tím, že MSP je přidružen k velké společnosti a tvoří s ní dceřinou společnost. Malé a střední podniky jsou mimo jiné velice důležitým článkem ve struktuře

podnikatelských subjektů. Jedním z ekonomických přínosů, které MSP představují je fakt, že na trhu působí jako opak nadnárodních společností. Jsou jimi sice z trhu stále vytlačovány, avšak mají výhodu, že dokáží své produkty lépe a rychleji individualizovat a inovovat. Jsou na rozdíl od nadnárodních společností, flexibilnější v adaptaci a personalizaci svých produktů tak, aby se nejvíce přiblížily potřebám a přáním zákazníků (Veber, 2012). Ale i malý podnik může být lídrem trhu.

## **2.2 Malé a střední podniky a jejich specifika**

Úspěch, nejen malého či středního podniku, spočívá ve schopnosti rychle reagovat na změny. Podnik se má jinými slovy snažit, co nejvíce přizpůsobit neustále měnícímu se trhu, aby dosahoval co největších zisků. S každou změnou je spojeno nemalé fyzické, morální či finanční riziko, které představuje pro podnikatele určitou nejistotu. Aby společnost rizikům předešla, měla by si shromáždit relevantní informace, identifikovat a aktivovat nástroje, které jsou důležité pro změnu. V neposlední řadě by si měla vypracovat plán a ke změně přistupovat systematicky. Velmi velké riziko představuje pro podnik expanze do zahraničí, avšak pokud bude společnost na zahraničním trhu úspěšná, může se stát lídrem trhu a své zisky mnohonásobit.

Expanzi malého a středního podniku mimo jiné ovlivňuje zákazník. Proto by si měl každý MSP předem provést segmentaci trhu, na který se chystá expandovat. Důležité je také pokusit se odhadnout kupní sílu, tržní potenciál a prodejní potenciál zahraničního trhu (dále ZT). Nakonec je třeba vybrat správný cílových trh, na kterém je dostatek spotřebitelů (zákazníků), jejichž potřeby bude podnik svými výrobky uspokojovat.

Kapitolou sama pro sebe je konkurence. Konkurence je vždy a všude, proto se na ni nesmí zapomenout ani při expanzi. Základem je vytvoření kvalitního průzkumu. Konkrétně jaké portfolio výrobků konkurence nabízí, v čem se odlišuje od ostatních, jakým způsobem komunikuje se zákazníky, v jakém teritoriu působí apod. Aby byl MSP na zahraničním trhu konkurenceschopný, je nutné vypracovat přesnou a podrobnou strategii vstupu na ZT, která bude obsahovat veškeré detaily. Podrobný strategický plán se také vytváří jako určitá prevence rizik a problémů, které mohou při expanzi nastat. Jedná se například o kurzové riziko, kvůli kterému dochází častokrát ke ztrátě. Je proto důležité tento aspekt předem promyslet. Dále jsou to celní bariéry, legislativa či jiné vládní omezení a restriktce, které často podnikání nijak neulehčují. Avšak stěžejní a zásadní problém při vstupu MSP

na zahraniční trh jsou lidské zdroje. Pokud chce podnik expandovat, musí zvýšit své výrobní kapacity, aby dokázal uspokojit domácí i zahraniční spotřebitele. Se zvýšením výrobní kapacity souvisí počet zaměstnanců. Podnik by měl mít tedy tolik pracovníků, kteří budou schopni plnit vyšší pracovní normy a pokrýt tak poptávku na obou trzích.

Základem pro úspěšné řízení ZO je sestavení si přesného taktického (marketingového) plánu a zároveň navrhnout obchodní plán, který bude zahrnovat produktivní hledisko, teritoriální vymezení a již zmíněné zákazníky. V neposlední řadě je dobré stanovit si finanční plán, tedy kalkulaci výnosů a nákladů, příjmů a výdajů. Finanční plán navazuje na personální a produkční (výrobní) plán, který je neméně důležitým aspektem vstupu na ZT. I přesto, že si expandující podnik vytvoří všechny plány a strategie, může dojít ke krachu a to nejen na zahraničním trhu. Podnik by se tedy měl především chovat „opatrně“, aby svou expanzí nezničil svou existenci i na domácím, tuzemském trhu (Veber, 2012).

## 2.3 Komunikační mix společnosti

Aby byla společnost na trhu (domácím i zahraničním) konkurence schopná, měla by mít dobře promyšlenou taktiku propagace a prezentace svých výrobků. V praxi patří k nejvíce používaným nástrojům komunikačního mixu:

- reklama,
- podpora prodeje,
- public relations – PR,
- přímý marketing,
- osobní prodej.

**Reklama** patří pravděpodobně mezi nejznámější a nejvíce využívaný typ komunikačního mixu. Jedná se o masovou, placenou a neosobní formu propagace, jejíž cílem je informovat spotřebitele a záměrně ovlivnit jejich chování. Cílem reklamy je tedy především zvýšit poptávku po produktech společnosti, vytvořit značku a image podniku, posílit finanční pozici či motivovat vlastní zákazníky. Při využití reklamy je důležité vybrat vhodné média. Mezi ty nejvyužívanější patří například televize, rádio či noviny. Výhodou tohoto typu komunikačního mixu je především množství oslovených spotřebitelů. Naopak nevýhodou je cena, která je relativně vysoká.

Společnosti také rády využívají tzv. **podporu prodeje**. Cílem tohoto nemediálního nástroje je stimulovat spotřebitele k nákupu a zajistit stálost jeho nakupování. Podporu prodeje tvoří například různé poukázky na nákup, akce 3+1, vzorky zdarma a podobné bonusy, které mají vyvolat u spotřebitele opětovné nákupy a zvýšit tak prodej.

**Public relations** neboli „PR“ představuje to, jak se společnost chová k veřejnosti a jaký s ní má vztah. Do toho typu nástroje se řadí různé publikace, články, informační brožury, ale také společenské akce, konference, výstavy, dny otevřených dveří. Velice rozšířeným nástrojem PR je také sponzorství.

Čtvrtý bod komunikačního mixu představuje **přímý marketing**. Ten, jak už název napovídá, oslovuje své spotřebitele přímo. Nejčastěji je to prostřednictvím přímo adresovaného dopisu, emailu či telefonním hovorem. Cílem přímého marketingu je získat přímou zpětnou vazbu k produktům a vybudovat se spotřebiteli dlouhodobé vztahy.

**Osobní prodej** je posledním komunikačním nástrojem. Cílem tohoto nástroje (ostatně jako všech ostatních) je prodat. Jedná se o nejstarší nástroj, jehož hlavní výhodou je osobní kontakt se spotřebitelem a okamžité získání potřebné zpětné vazby. Nevýhodou může být časová náročnost (Albaum, 2016).

Malý podnik může na zahraničním trhu uspět, má-li v nabídce zajímavý produkt, který zaujme spotřebitele, ale zároveň připraví-li se dobře na plánovanou expanzi.

## 3 Představení vybraného podniku

V této kapitole je představena společnost Nutri clinic, která se zabývá výrobou doplňků stravy pro sportovce, ale i nespportovce. Jsou zde uvedeny okolnosti vzniku společnosti, její podnikatelská filozofie a zejména je představeno produktové portfolio společnosti.

### 3.1 O společnosti

Společnost **Nutri clinic** vznikla v roce 2015 a jak řekl majitel pan Tomáš Soukup: „*Hlavní myšlenkou bylo, dopřát lidem kvalitní produkty, které mají jasný původ a jsou vyrobeny z těch nejvyšších látek*“. Tomáš Soukup byl v minulosti sám vrcholovým sportovcem. Soutěžil v rychlostní kanoistice, triatlonu a je dokonce mistrem světa v kvadriatlonu<sup>5</sup> z roku 2000. Jelikož byl (a stále je) aktivním sportovcem, ví jaké doplňky stravy vrcholoví (i méně aktivní) sportovci potřebují.

Společnost Nutri clinic dokáže potěšit sportovce všech odvětví, protože si z nabízeného sortimentu vybere jednoduše každý. Nejvíce se však specializuje na disciplíny, jako jsou: triatlon, horská i silniční cyklistika či běh. Současný nabízený sortiment společnosti tvoří především sportovní výživa a doplňky stravy pro zdraví. Nejoblíbenějším produktem u aktivně sportujících zákazníků je **iontový nápoj** pro zvýšení výkonu a dodání rychlé energie. Tento produkt využívají zejména cyklisté a běžci. Iontový nápoj je nabízen i v „juniorské verzi“ pro ty nejmenší sportovce. Aktivní sportovci také často používají **100% Pure protein** pro doplnění bílkovin, který je vhodný i pro vegetariány, vegany či zákazníky s intolerancí laktózy a lepku. Dalšími oblíbenými produkty jsou **100% Optimal instant BCAA** - instantní nápoj vhodný pro aerobní sporty, **Focus**, který je přírodní alternativou kávy či energetického nápoje. Nejprodávanější výrobkem je však **Immunity booster**, který je bohatý aktivními látkami s vysokým obsahem vitamínu D a je velice prospěšný pro celkovou imunitu organismu. Sortiment výrobků je velice široký, celkový výčet produktů Nutri clinic viz příloha č. 1 této práce.

Poměrně nedávno společnost ze své nabídky oddělila produkty, které jsou určené především pro ženy. Tyto výrobky bývaly součástí hlavního produktového portfolio společnosti Nutri clinic, avšak nyní nesou název **Beauties** a tvoří tak nový produktový brand společnosti.

---

<sup>5</sup> Kvadriatlon je vytrvalostní sport, který se skládá ze čtyř disciplín: plavání, jízda na kajaku, jízda na kole a běh.

Hlavním důvodem této separace byla u žen se zvyšující poptávka po produktech společnosti. Nutri clinic se tedy rozhodl dát ženám, co potřebují a výrobky co nejvíce přizpůsobit jejich potřebám. Výrobní řada Beauties je představena v příloze č. 2.

Společnost se prezentuje velmi jednoduchým a tedy i snadno zapamatovatelným logem. Při jeho tvorbě se bralo v potaz, že síla je v jednoduchosti a to jak v případě Nutri clinic, tak i u dámské řady Beauties.



*Obrázek 2 - Logo společnosti Nutri clinic*

Zdroj: [www.nutri-clinic.cz](http://www.nutri-clinic.cz)



*Obrázek 3 - Logo výrobní řady Beauties*

Zdroj: [beauties.nutri-clinic.cz](http://beauties.nutri-clinic.cz)

Mottem společnosti je „**neignoruj se**“ a vyjadřuje, že „**špičkový sportovec musí být hlavně zdravý člověk**“, jak řekl majitel společnosti. Toto heslo mimo jiné sděluje, že sportovec (a nejen on) by nikdy neměl ignorovat své tělo a dopřát mu to, co právě potřebuje, ať už jde o odpočinek, spánek či kvalitní stravu.

## 3.2 Současná situace v podniku

V současnosti se společnost dle kritérií velikosti podniku (viz str. 21), s jedním jediným zaměstnancem (majitel a zakladatel Tomáš Soukup), řadí mezi mikro podniky. Avšak společnosti pomáhají další lidé „z venku“. Základní kapitál společnosti je tvořen vkladem majitele a činí 1 mil. Kč.

Ani této společnosti se nevyhnula pandemie Covid-19. Jelikož propagace podniku spočívala zejména v navštěvování různých sportovních akcí a závodů, je přírůstek nových zákazníků nižší než v předchozích letech. Společnost důsledkem pandemie přišla zhruba o 70 % tržeb. Pochopitelně zaznamenala nemalé problémy s výrobou. Přesto se nevzdává a i nadále podporuje sportovními kluby i jednotlivce, kteří společnost svými výkony a úspěchy reprezentují. Od samotného vzniku spolupracuje Nutri clinic na vývoji a testování produktů hned s několika sportovci a sportovními kluby. Mezi týmy, které společnost nejvíce podporuje, patří Team Cyklotrener, cyklistický tým ze severu Čech, či Unlimited KM Trading, rovněž cyklistický tým ze severu. Mezi podporované jednotlivce patří například triatlonisté Tomáš Strnad a Ondřej Petr.

Sponzorovaní sportovci obdrží výrobky, které propagují zcela zdarma. Druhou formu podpory představují částečné slevy na výrobky společnosti Nutri clinic. Oba způsoby „podpory“ sportovci oplácejí aktivní reprezentací společnosti například na závodech, trénincích a na svých osobních blozích či sociálních sítích. Aktivní reprezentací se rozumí, např. logo společnosti na dresu (viz příloha č. 3) či doporučení produktů ostatním sportovcům.

Podobnou podporu využívá mnoho konkurenčních společností, které se rovněž prezentují na dresech sportovců. Největším přímým konkurentem společnosti je (dle majitele) společnost Nutrend, která je u českých spotřebitelů velmi známá. Oproti konkurenci má podnik výhodu v tom, že společnost je ryze česká a všechen vývoj a testování se odehrává v České republice, což u konkurence není vždy zvykem. Přestože je konkurence v tomto segmentu opravdu vysoká, společnost Nutri clinic si zakládá především na kvalitních výrobcích a jejich funkčnosti, proto se zákazníci rádi vracejí. Více o konkurenční společnosti Nutrend v kapitole 4.2 Porterův model 5 konkurenčních sil.

Cílem Nutri clinic do budoucna je dostat značku do širšího povědomí, avšak jak řekl majitel: **„V tuto chvíli se více soustředíme na kvalitu výrobků a služby, než na obraty a co největší zisk.“** Podnik má také v plánu rozšířit současnou obchodní síť pro domácí trh.

### **3.3 Tuzemská obchodní síť společnosti**

V současné době využívá společnost Nutri clinic pro své zviditelnění tzv. „šeptandu“. Spoléhá zkrátka na to, že si spotřebitelé mezi sebou o kvalitních produktech řeknou, a že výrobky společnosti doporučí svým známým a rodině.

Jak již bylo několikrát zmíněno, jednou z možností, kde si spotřebitelé mohou výrobky společnosti zakoupit, jsou cyklistické, triatlonové či jiné závody a sportovní akce, kterých se podnik účastní. Na sportovních událostech se společnost prezentuje především postaveným stanem a reklamními bannery. Největší výhodou pro spotřebitele je to, že si výrobky mohou vyzkoušet, lépe řečeno ochutnat. Druhou, a v současnosti kvůli pandemii i více využívanou, formou prodeje výrobků je e-shop společnosti ([www.nutri-clinic.cz](http://www.nutri-clinic.cz)). Zákazníci si z pohodlí domova vyberou výrobky, které jim vyhovují. Partnerem podniku je maloobchod MALL.CZ, na kterém jsou produkty rovněž dostupné. Dále se Nutri-clinic prezentuje na sociálních sítích, jako jsou například facebook a instagram, přes které také získává nové zákazníky.

Podnik prozatím pro prodej svých výrobků nevyužívá třetích stran a prostředníků. Avšak i tento krok do budoucna zvažuje. Hlavním důvodem, proč podnik uvažuje o expanzi je ten, že zaznamenal zvýšený zájem o produkty Nutri clinic ze stran německých sportovců. Němečtí závodníci se o společnosti dozvěděli právě díky osobní účasti majitele (a jeho stánku) na cyklistických závodech. Je třeba dodat, že společnost v současnosti s expanzí nemá žádnou zkušenost, ale je si vědoma, že samotné expanzi předchází několik podrobných analýz.



## 4 Analýza vybraného trhu

V této kapitole je představen německý trh (konkrétněji oblast Saska), který byl zvolen pro případnou expanzi vybraného podniku Nutri clinic. Hlavním důvodem tohoto výběru byla poměrně snadná a levná distribuce výrobků společnosti a podobnost obou trhů. Dalším důvodem výběru této příhraniční oblasti je přímá a poměrně jednoduchá komunikační a zároveň distribuční cesta mezi oběma státy.

Pro potřeby této práce a zároveň pro zhodnocení prostředí expanze v této kapitole je vytvořena PESTLE analýza, která identifikuje politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické vlivy potenciálně ovlivňující expanzi. Dále nechybí ani Porterův model pěti konkurenčních sil, jehož síly mohou značně ovlivňovat zisk podniku. Je zde také představena konkurence, která se na německém trhu vyskytuje.

Německo, přesněji Spolková republika Německo, je středoevropský stát, jenž přímo sousedí s Českou republikou. S necelými 358 tis. km<sup>2</sup> je zhruba 4,5 krát větší než Česká republika. Žije zde 83,2 mil. obyvatel (2019) a úředním jazykem je němčina. Mimo České republiky sousedí Spolková republika Německo s Polskem, Rakouskem, Švýcarskem, Francií, Lucemburskem, Belgií, Nizozemskem a Dánskem. Sasko, které se nachází na východě Německa, je jednou z jeho 16 spolkových zemí. Rozloha této oblasti je 1.840 km<sup>2</sup> a žijí zde přibližně 4,3 miliony obyvatel. Spolu s Bavorskem tvoří hranici s Českou republikou.

### 4.1 PESTLE analýza

Politické (P), přesněji politicko-právní prostředí. Německo je federativní parlamentní republikou s dvoukomorovým parlamentem. Dvoukomorový parlament je složen ze Spolkového sněmu, který má 669 členů a Spolkové rady, ta má členů 69. Hlavou státu je prezident, který je volen na dobu 5 let. Ten dále jmenuje spolkového kancléře, jenž zastupuje stát navenek. Německo je členem několika světových organizací: G8, OSN, OECD či WTO<sup>6</sup>. Avšak velice důležitým faktem je ten, že je stejně jako Česká republika členem Evropské unie (EU), jejíž společný vnitřní trh zaručuje volný pohyb osob, zboží, služeb i kapitálu. Politická kultura v Sasku je podobná té české a nenachází se v ní žádné

---

<sup>6</sup> G8 – sdružení ekonomicky nejvyspělejších států světa, OECD – Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj, OSN – Organizace spojených národů, WTO – Světová obchodní organizace.

podstatné odlišnosti. Pro potřeby práce je důležité zmínit, že Sasko jako součást Německa realizuje společnou obchodní politiku EU, je součástí společného trhu a celní unie. Překážky pro MO jsou zde tedy minimální.

Ekonomika **(E)** Německa si i během pandemie korona viru drží pomyslnou pátou příčku v žebříčku největších ekonomik světa. I když vlivem pandemie klesl hrubý domácí produkt (HDP) zhruba o 5 %, patří stále mezi světovou špičku. Základní sazba daně z přidané hodnoty (DPH) je v Německu stanovena na 19 %, snižena na 7 %. Povinně se k dani musí registrovat plátcí, jejichž obrat v minulém období překročil 17.500 EUR. Jak již bylo zmíněno, je Německo členem EU s vnitřním trhem a volným pohybem zboží, výrobky tedy nepodléhají vývozním ani dovozním clům<sup>7</sup>. Export Německa byl v roce 2019 ve výši 1,33 mil. € a import činil 1,11 mil. € z čehož vyplývá, že v tomto roce bylo saldo obchodní bilance kladné. Euro, jež je měnou země, je poměrně stabilní oficiální měnou eurozóny a zároveň druhou nejpoužívanější měnou v mezinárodních transakcích. Německo patří mezi moderní státy s vyspělým hospodářstvím, avšak v ekonomice mají dominantní postavení služby, které tvoří zhruba 65 % celkového HDP země. Průmysl, kterému vládne především automobilová výroba, se na HDP podílí cca 30 %. Zbytek hospodářského výkonu patří zemědělství, které sice není tak velké, ale stále stojí za zmínku. Spolková republika Německo je totiž největším producentem mléka či vepřového masa v celé Evropě. Analýza ekonomického prostředí slibuje ekonomickou stabilitu země, solventnost obchodních partnerů, ale také se silné konkurenční prostředí.

Sociálně-kulturní **(S)** prostředí Německa (tedy i Saska) se vyznačuje vysokou životní úrovní a poměrně moderním způsobem života. Německá spolková republika je nejlidnatějším státem Evropské unie a po Rusku také nejlidnatější zemí Evropy. Velký podíl obyvatelstva tvoří migranti, převážně Turci, kteří do spolkové republiky přijíždějí zejména za prací. Průměrný německý zaměstnanec pracuje 41,2 hodin týdně (v České republice 41,7 hodin). Průměrná měsíční mzda v roce 2019 byla 96.900 Kč, zatímco v České republice pouze 34.835 Kč. Velké mzdové rozdíly jsou i napříč zemí. Na východu země vydělávají zaměstnanci v průměru o 20 % méně než v západní části země.

Němečtí obyvatelé mají všeobecně rádi systém, struktury a pravidla, jejichž porušení je společensky nepřípustné. V oblíbě mají také plánování a organizování všeho možného do posledního detailu, jelikož zde panuje přesvědčení, že čas je vzácný a nesmí se jím

---

<sup>7</sup> Pouze v případě, že obchoduje se státem, který je rovněž členem EU.

neefektivně plýtvat. Dalšími charakteristickými rysy této země jsou disciplína, racionalita a striktní oddělení pracovního života od toho soukromého. Během obchodního jednání je typická rezervovanost a formálnost.

Pro případný vstup výrobku ze zahraničí na německý (konkrétně saský) trh, z analýzy sociálního prostředí vyplývá, že se dá počítat s velmi dobrou kupní silou. Uvedená kulturní specifika nepředstavují významný problém pro vývoz běžných produktů z České republiky.

Technologické (T) prostředí státu je ovlivněno především novými technologiemi a inovacemi, které jsou hlavním znakem vyspělosti. V Německu je klíčové zaměření se na alternativní zdroje energií, na který je zde kladen poměrně velký důraz. Díky nejrůznějším inovacím se tvoří další a další pracovní odvětví a vznikají tak nová pracovní místa. Ve využívání alternativních zdrojů energie vidí Německo budoucnost a je světovou špičkou ve výrobě a následném využívání solárních panelů a větrných elektráren.

Země má velice moderní dopravní infrastrukturu, jejímž základem je hustá dálniční síť, která spojuje významná nejen německá obchodní města. K efektivní přepravě zboží přispívá také strategická poloha státu, který leží téměř ve středu Evropy. Německo se mimo dálnice pyšní také velmi hustou železniční sítí s největším dopravcem Deutsche Bahn. Významná obchodní města jsou navíc propojena vysokorychlostními spoji ICE, díky kterým se přesun z jednoho místa do druhého značně zkrátí. Německo nezahálí ani ve vodní dopravě, při které se využívá zejména řeka Labe a druhý největší nákladní přístav Evropy – Hamburk. V letecké dopravě je nejdůležitějším prvkem letiště ve Frankfurtu nad Mohanem, které je sedmé největší nákladní překladiště světa a zároveň deváté největší letiště pro přepravu osob.

Legislativní (L) prostředí spolkové republiky je ovlivněno zejména evropskou legislativou. Vstup na německý trh českým vývozci usnadňuje do značné míry fakt, že je Německo spolu s Českou republikou součástí Evropské unie a tím i jednotného, evropského, hospodářského prostoru. Hlavní výhoda spočívá v tom, že jsou poměrně snadno řešitelné otázky dopravy či cla. Naopak zahraniční investoři mají v Německu stejné postavení jako němečtí podnikatelé. V případě, že je k určité činnosti potřebné zvláštní povolení, platí pro cizince stejné požadavky jako pro Němce. Znamená to, že zahraniční investoři nemají nárok na žádné další pobídky nebo úlevy, než na které mají nárok němečtí podnikatelé.

Ekologické - environmentální (E) prostředí se v Německu rozhodně nepodceňuje, naopak důležitost ochrany životního prostředí a klimatu u německých občanů v posledních letech









vzrostla. Němečtí obyvatelé ve studii týkající se povědomí o životním prostředí, kterou představila německá spolková ministryně Svenja Schulze a prezidentka Spolkového úřadu pro životní prostředí Maria Krautzberger, hodnotili stav životního prostředí mnohem hůře než v předchozích letech. Ze studie vyplynulo, že pouze 60 % dotazovaných považuje stav životního prostředí Německa za dobrý. Obyvatelé jsou nespokojeni s neangažovaností spolkové vlády. Hlavní problém vidí ve skleníkových plynech, zejména v oxidu uhličitém, který se uvolňuje při spalování fosilních paliv a při výrobě elektřiny. Kvůli těmto skleníkovým plynům dochází stále častěji k extrémním výkyvům počasí. Podobně jako Českou republiku sužovalo i Německo v posledních letech extrémní sucho a z toho plynoucí nedostatek podzemních vod.

## 4.2 Porterův model 5 konkurenčních sil

**Noví konkurenti** představují pro společnost velmi velké riziko v tom, že se snaží co nejrychleji získat největší podíl na trhu a tím upevnit svou pozici. V dnešní době existuje na trhu mnoho dodavatelů sportovní výživy či doplňků stravy a vstup na toto odvětví není nijak zvláště regulován. Proto lze očekávat, že na trh vstoupí i nová konkurence. Důvodem může být také to, že spotřebitelů je mnoho a poptávka po těchto produktech neustále roste.

**Stávající konkurence** představuje subjekty, které již na trhu operují a přímo konkurují představené společnosti. Mezi největší konkurenty společnosti Nutri clinic (jak je již výše zmíněno) patří zejména společnost Nutrend D. S., a. s. Tato společnost vznikla již v roce 1993, zaměstnává téměř 250 zaměstnanců a své produkty vyváží do 60 zemí celého světa. Nutrend je v České republice velice známý a mezi (nejen) českými spotřebiteli velmi oblíbený. I když se společnost Nutri clinic snaží a využívá všech možných propagačních nástrojů, aby se vryla do podvědomí českých spotřebitelů, konkurovat takto velké společnosti je v této době takřka nemožné. Další velkou konkurencí je společnost Walmart. Tato sice ne-německá firma je spotřebiteli hojně vyhledávána a rozšířená právě na německém trhu. V tabulce 4 je porovnána cena (z českého trhu) čtyř nejprodávanějších produktů společností Nutri clinic a Walmart. Záměrně byly vybrány produkty, které mají podobné složení.

Tabulka 4 - Porovnání cen produktů společností Nutri clinic a Walmart

Typ doplňku stravy	Nutri clinic	Walmart
Podpora imunity	 690,-	 509,-
Pure protein	 430,-	 377,-
BCAA powder	 590,-	 487,-
Detox	 690,-	 560,-

Zdroj: Vlastní zpracování – webové stránky společností

Pozn.: Uvedené ceny jsou přepočteny dle aktuálního kurzu ČNB a objemu balení.

Z uvedených cen je patrné, že společnost Walmart nabízí své produkty za nižší ceny. To, že jsou ceny Nutri clinic o něco vyšší způsobuje fakt, že své náklady rozpočítává do menšího objemu produkce, jelikož vyrobí méně kusů. Avšak nakonec vždy záleží na odběrateli – zákazníkovi, kde si produkty koupí.

Mezi nejčastější zákazníky společnosti Nutri clinic patří zejména sportovci ať už vrcholoví či méně aktivnější hobby závodníci. Tyto dvě skupiny však jedno spojuje a to je láska

ke sportu. Bohužel (pro Nutri clinic) je trh podobnými výrobky, které společnost nabízí, zahlcen. Z toho důvodu mají odběratelé poměrně velkou **vyjednávací sílu** a záleží pouze na jejich rozhodnutí, jaké společnosti dají přednost. Proto musí být společnost v tomto ohledu opatrná a nemůže si dovolit příliš navýšit ceny svých produktů. Nutri clinic působí na trhu B2B, což znamená, že prodává rovnou svým zákazníkům. Zákazníci mohou doplňky stravy nakupovat na webových stránkách společnosti ([www.nutri-clinic.cz](http://www.nutri-clinic.cz) či <https://beauties.nutri-clinic.cz/>) nebo osobně na sportovních akcích (viz kap. 3.2).

Třetí sílu Porterova modelu představuje **vyjednávací síla dodavatelů**. V současné době nemá společnost Nutri clinic mnoho dodavatelů. Hlavním dodavatelem společnosti je podnik, který vyrábí obalový materiál. Na trhu působí mnoho podobných společností, proto není těžké vhodného výrobce obalového materiálu najít. Avšak vyjednávací síla dodavatelů je v tomto případě vysoká. Hlavním důvodem je fakt, že společnost Nutri clinic nevyprodukuje tolik kusů výrobků, potřebuje tedy menší množství obalového materiálu a z tohoto důvodu si nemůže klást velké podmínky při objednávkách. Na druhou stranu, jak již bylo řečeno, výrobců podobných produktů je poměrně mnoho, proto stačí podniku najít takového výrobce, který bude odpovídat jejím cenovým i necenovým požadavkům. V současnosti jsou plastové obaly dodávány společnostmi ze západních Čech, krabičky a výplně společnost nakupuje na eshopu DTPshop. Etikety si Nutri clinic nechává dovážet s tiskárny z Ústí nad Labem. Nutno podotknout, že všichni dodavatelé, se kterými společnost spolupracuje, jsou ryze české společnosti. V případě expanze podniku by podnik nové dodavatele nehledal z toho důvodu, že mu současné dodávané obaly zcela vyhovují a není třeba je měnit.

**Hrozba substitutů** je poslední, pátá konkurenční síla, která může omezit schopnost podniku zvyšovat ceny výrobků a tím i zisk celé společnosti. Spotřebitelé často „mění“ společnosti v případě, že se zvýší cena výrobků. Cena je totiž faktor, který ovlivňuje zákazníky nejvíce. Substituty úzce souvisí s konkurencí, která, jak již bylo zmíněno, je vysoká. Z tohoto důvodu si podnik nemůže dovolit příliš „přepálit“ cenu svých výrobků. Spotřebitel by začal jednoduše nakupovat výrobky od jiných společností. V současné době mají nejvíce substitutů na trhu výrobky Detox a Immunity Booster. Tyto doplňky stravy jsou zákazníky hojně vyhledávány hlavně z důvodu podpory své imunity v době pandemie Covid-19. Naopak produkt Good morning, ranní „nakopávač“ při nedostatku energie, na trhu příliš substitutů nemá, proto ho může společnost nabízet za vyšší ceny a nemusí se bát, že by přišla o své zákazníky. V případě expanze podniku by byl nabízený sortiment (zejména ze začátku)

stejný, jelikož u německých spotřebitelů společnost zaznamenala zájem právě o produkty, které jsou v současnosti společností nabízeny.

### 4.3 SWOT analýza

Výše uvedené analýzy (PESTLE, Porterův model) doplňuje SWOT analýza, která tyto uvedené modely zhodnocuje. Zároveň hodnotí vnitřní (silné a slabé stránky) a vnější (příležitosti a hrozby) prostředí společnosti.

Tabulka 5 - SWOT analýza

<p><b>SILNÉ STRÁNKY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kvalitní výrobky</li> <li>• unikátní know-how (složení výrobků)</li> <li>• zakladatel zná potřeby sportovců (sám vrcholový sportovec)</li> </ul>	<p><b>SLABÉ STRÁNKY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• slabý marketing</li> <li>• nízký obrat</li> <li>• malé povědomí o značce</li> </ul>
<p><b>PŘÍLEŽITOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sponzoring německého týmu</li> <li>• rostoucí poptávka po výrobcích</li> <li>• expanze i na jiné trhy</li> </ul>	<p><b>HROZBY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• uzavřené hranice kvůli pandemii</li> <li>• zvýšení konkurenčního tlaku</li> <li>• nestálý trh</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 5 je zřejmé, že slabou stránkou podniku je jeho nedokonalý marketing, malý obrat společnosti a i fakt, že o společnosti příliš mnoho spotřebitelů neví. Některé slabé stránky by se daly kompenzovat těmi silnými. Slabý marketing by mohli „nevědomky“ podpořit samotní spotřebitelé a to tzv. šeptandou. Lidé si jednoduše o kvalitních výrobcích řeknou a doporučí výrobky svým známým a rodině.

Hrozby a příležitosti jsou součástí vnějšího prostřední společnosti, které podnik nemůže ovlivnit. Největší hrozbou současné doby jsou uzavřené hranice, které zapříčinila pandemie Covid-19. Další hrozbou je nestálost trhu a neustále se zvyšující konkurenční tlak.

Příležitostí pro podnik může být, u německých spotřebitelů, rostoucí poptávka po doplňcích stravy. Podniku by zajisté pomohlo, pokud by začal sponzorovat nový zahraniční tým a tím se rozšířil i na jiný trh.



## 5 Zhodnocení vstupu a kroky vhodné pro budoucí expanzi

Expanze na nové trhy je jedním ze způsobů jak zvýšit zisky společnosti, oslovit větší počet zákazníků a tím i zvýšit konkurenceschopnost podniku. Společnost, která tuto možnost bere v úvahu, musí zvážit všechna pro i proti a vypracovat si strategii, kdy a jak na trh vstoupí.

Dle subjektivního názoru autora a na základě dat z výše vytvořených analýz je expanze společnosti Nutri clinic v současné době příliš riskantní. Největší hrozbou jsou pro podnik omezení a restriktce, které vznikly během pandemie Covid-19. Druhým důvodem, proč se prozatím expanze společnosti nedoporučuje, jsou v současnosti nedostatečně velké finanční zdroje, které jsou pro tak zásadní krok v podniku potřeba. V neposlední řadě je to příliš velká konkurence v odvětví, která by mohla mít pro společnost fatální důsledek.

### 5.1 Kroky pro přípravu expanze v budoucnu

V případě společnosti Nutri clinic je největším mínusem jeho velikost. Pokud by podnik chtěl v budoucnosti opravdu expandovat, musel by **přijmout zaměstnance**, kteří pokryjí narůstající výrobu, aby byla uspokojena poptávka na obou trzích. Z mikro podniku by se tedy měl především stát malý podnik (viz kapitola 2.1), aby byly kapacity výroby reálně splnitelné.

V případě budoucí expanze by mohla společnost Nutri clinic využít **public relations** (viz kapitola 2.3 Komunikační mix společnosti). Konkrétněji by podnik mohl začít sponzorovat německý sportovní tým či jednotlivce, kteří tak značku - brand společnosti podpoří. Sponzoring není pro podnik žádnou novinkou, proto by s sebou nemusel přinést tak velká rizika, jaká by byla spojena s celkovou expanzí. Aby se společnost dostala více do povědomí spotřebitelů, měla by své výrobky začít více propagovat. Kromě public relations (sponzoringu) může využít **reklamy** v saském regionálním rádiu, která by pro společnost jistě nebyla tak finančně, ale ani časově náročná. Tímto krokem by zvýšila poptávku pro svých produktech a rozšířila tak své „image“. Svě image = jméno si podnik vytváří i na sportovních akcích, které navštěvuje. Na těchto událostech, které jsou rovněž součástí PR, by bylo dobré zvýšit **podporu prodeje**, kterou již společnost využívá. Konkrétně nabízet spotřebitelům různé vzorky a ochutnávky a stimulovat je tak k dalšímu

nákupu. Osobní účast společnosti (majitele) na sportovních akcích a závodech jistě ocení i samotní spotřebitelé.

## 5.2 Výběr obchodní metody

Společnost Nutri clinic by v případě své expanze mohla využít více forem vstupů na zahraniční trh (viz kapitola 1.3 Expanze a internacionalizace podniku).

V případě **přímé** obchodní metody by nejspíše potřebovala místo (prodejnu), kde by mohla své produkty nabízet německým zákazníkům, avšak tento způsob bude pro podnik nejspíše příliš riskantním z důvodu nevelkých finančních zdrojů, které by byly pro otevření prodejny potřeba. Pro Nutri clinic by byla jistě vhodnější **nepřímá** obchodní metoda, která pro prodej výrobků navíc využívá třetích osob. Jako tuto třetí osobu by si společnost mohla najít distributora, který by výrobky společnosti prodával a tím vytvářel i určitou propagaci. Avšak s tímto mezičlánkem obchodního řetězce jsou spojena poměrně velká rizika (viz kapitola 1.4). Vhodným mezičlánkem by byl pro Nutri clinic německý zprostředkovatel, který by navštěvoval různá fitness centra popřípadě obchody se zdravou výživou a produkty společnosti Nutri clinic v Německu nabízet. Podnik by nemusel mít obavy z toho, že by svým nevhodným chováním pošpinil jméno společnosti, jelikož by prodával jménem Nutri clinic a byl by „součástí týmu“. Společnost by mohla uvažovat i o založení e-shopu pro německé spotřebitele, avšak jedná se o poměrně složitý krok.

## Závěr

Tato bakalářská práce se v úvodní části zabývala dvěma hlavními okruhy: mezinárodní expanzí a podnikáním. Hlavním cílem této práce bylo na základě teoretických rešerší a analýz trhu zhodnotit, zda je vstup společnosti Nutri clinic na německý trh vhodný, případně za jakých okolností má podnik v budoucnu na trh vstoupit. Konkrétně zde byly provedeny PESTLE analýza a Porterův model 5 konkurenčních sil v rámci, kterého byly například porovnány ceny společnosti Nutri clinic s konkurenční společností, která na německém trhu obchoduje. Sestavená SWOT analýza odhaluje a zhodnocuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti. Také jak je možné využít silné stránky, aby byly ty slabší eliminovány.

Po teoretických rešerších a analýz trhu byl vstup na německý trh zhodnocen a byly navrženy kroky, které by pomohly budoucí expanzi podniku, jelikož byl vstup podniku na německý trh v současné době zhodnocen jako příliš riskantní. Jedním z důvodů „negativního hodnocení“ byly omezení a restrikce, především uzavřené hranice a tím i částečné omezení přeshraničního obchodu, které vyvolala pandemie Covid-19. Bylo také shledáno, že společnost nemá v současné situaci dostatečné množství peněžních prostředků, které jsou pro expanzi potřeba. Jedním z posledních důvodů je i příliš velké konkurenční prostředí, které podnik ohrožuje.

Jak již bylo řečeno, jedny z posledních kapitol této práce popisují kroky, které má společnost využít pro budoucí expanzi na německý, již analyzovaný, trh. Bylo zjištěno, že jedním z největších úskalí společnosti je její velikost, proto byl první návrh směřován tímto směrem a společnosti bylo doporučeno přijmout zaměstnance. Tímto krokem by se podniku povedlo navýšit výrobní kapacitu a bylo by možné uspokojit poptávku na obou ze zmíněných trzích. Součástí této kapitoly je i stručný výčet komunikačního mixu, který by společnost mohla při své expanzi využít.

Ke konci práce byly porovnány způsoby (obchodní metody), které by měl podnik při budoucí expanzi využít. Bylo vyhodnoceno, že pro tuto společnost je vhodnější nepřímá obchodní metoda, která by nemusela vyvolat tak velké zvýšení nákladů.

## Seznam použité literatury

ALBAUM, Gerald, Edwin DUERR a Alexander JOSIASSEN, 2016. *International marketing and export management*. Eighth edition. Harlow, United Kingdom: Pearson. ISBN 9781292016924.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK, 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. První vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.

HILL, Charles W. L. a G. Tomas M. HULT, 2017. *International business: competing in the global marketplace*. 11 e. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 978-1-260-08415-3.

JOSKOVÁ, Lucie a Pavel PRAVDA, 2014. *Zákon o obchodních korporacích s komentářem: s účinností od 1.1.2014 nahrazuje obchodní zákoník*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4834-4.

KALÍNSKÁ, Emilie, 2010. *Mezinárodní obchod v 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3396-8.

MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO, 2003. *Mezinárodní obchodní operace*. 3. přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0686-5.

MONZEL, Monika, 2009. *99 tipů pro úspěšnější reklamu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 8024729288.

NEUMANN, Pavel, Pavel ŽAMBERSKÝ a Martina JIRÁNKOVÁ, 2010. *Mezinárodní ekonomie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-247-3276-3.

SEDLÁČKOVÁ, Helena, 2000. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-422-8.

SCHUMACHER, Reinhard, 2012. *Free Trade and Absolute and Comparative Advantage: A Critical Comparison of Two Major Theories of International Trade*. Universitätsverlag Potsdam. ISBN 9783869561950.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-247-3339-5.

SVATOŠ, Miroslav, 2009. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-247-2708-0.

ŠTĚRBOVÁ, Ludmila, 2013. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-247-4694-4.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

## Seznam internetových zdrojů

Bud' zdravá a krásná s produkty Beauties. *Bud' zdravá a krásná s produkty Beauties* [online].  
Dostupné z: <https://beauties.nutri-clinic.cz/>

Daňový systém v Německu: Daně v Německu. *Finance* [online]. Praha [cit. 2021-02-24].  
Dostupné z: <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/dane-v-cr-a-v-eu/dane-v-eu/dane-v-nemecku/>

Klimaschutz - Worum geht es? | BMU. *Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit | BMU* [online]. Copyright © [cit. 03.03.2021]. Dostupné z: <https://www.bmu.de/themen/klima-energie/klimaschutz/klimaschutz-worum-geht-es/>

Německo - Ministerstvo životního prostředí. *Ministerstvo životního prostředí* [online].  
Copyright ©2008 [cit. 03.03.2021]. Dostupné z: [https://www.mzp.cz/cz/nemecko\\_dokument](https://www.mzp.cz/cz/nemecko_dokument)

Nutri clinic. *Nutri clinic* [online]. Dostupné z: <https://www.nutri-clinic.cz/>

Nutri clinic preferuje kvalitu nad maximalizací zisku: „Neignoruj se!“.  
*RoadCycling.cz: Czech cycling magazine* [online]. 02.02.2021 [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <https://www.roadcycling.cz/clanek/nutri-clinic-preferuje-kvalitu-nad-maximalizaci-zisku-neignoruj-se>

Povědomí o životním prostředí v Německu OIŽP | OIŽP. *Občanská iniciativa pro ochranu životního prostředí o.s.* [online]. Copyright © 2021 [cit. 03.03.2021]. Dostupné z: <http://oizp.cz/?p=10644&lang=cz>

TAT-2020-Nachhaltigkeit-Ökonomie | Facts about Germany. *Home | Tatsachen über Deutschland* [online]. Copyright © stock.adobe.com [cit. 03.03.2021]. Dostupné z: <https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/en/sustainability-and-environment/sustainable-economy>

*Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2017* [online], 2017.  
Praha [cit. 2021-01-07]. Dostupné z: [https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/2018/10/Zprava\\_MSP\\_2017.pdf](https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/2018/10/Zprava_MSP_2017.pdf)

## **Seznam příloh**

Příloha 1 – Nabízený sortiment společnosti Nutri clinic .....	str. 50
Příloha 2 – Výrobová řada Beauties pro ženy .....	str. 51
Příloha 3 – Sportovci aktivně reprezentující značku Nutri clinic.....	str. 52

# Přílohy

## Příloha 1 – Nabízený sortiment společnosti Nutri clinic

	Produkt	Obsah balení	Cena (Kč)	Specifikace
	<b>Iso Drink</b>	600 g	340	Pro zvýšení výkoku, dodání energie, eliminuje ztrátu minerálů.
	<b>Junior Iso Drink</b>	800 g	360	Pro zvýšení výkoku, dodání energie, eliminuje ztrátu minerálů.
	<b>100% PURE Protein</b>	1000 g	430	Ideální pro vegetariány, vegany a pro zákazníky se speciálními potřebami, jako je intolerance laktózy, lepku.
	<b>FOCUS</b>	60 tab.	440	Přírodní alternativa energetáku, kávy a čaje. Porazí únavu a zvyšuje soustředění.
	<b>Good morning</b>	60 tab.	530	Dávka vitamínů pro zlepšení metabolismu a nastartování dne.
	<b>100% Optimal Instant BCAA</b>	50 odm.	590	Instantní nápoj vhodný pro aerobní sporty.
	<b>Sweet Dreamzzz</b>	90 tab.	590	Podporuje kvalitu spánku a zvyšuje odolnost proti stresu.
	<b>Detox</b>	120 tab.	690	Měsíční kúra pro kompletní vyčištění těla. Nastartujte své plány a nezaspěte hned na startu.
	<b>Immunity Booster</b>	90 tab.	690	Extra silná a účinná směs látek, která napomáhá k lepší imunitě.

Zdroj: Vlastní zpracování dle platného webu společnosti

Pozn.: Produkty jsou aktuální ke dni 22. 02. 2021



## Příloha 2 – Výrobní řada Beauties pro ženy

	Produkt	Obsah balení	Cena (Kč)	Specifikace
	<b>Carnitine Iso Drink</b>	600 g	360	Pro zvýšení výkoku, dodání energie, eliminuje ztrátu minerálů. Obsahuje karnitin pro podporu spalování podkožního tuku.
	<b>Pure energy</b>	60 tab.	440	Skvělá přírodní alternativa energetáku, kávy a čaje. Pomůže vám porazit únavu a soustředit se na učení, řízení nebo na práci.
	<b>Perfect day</b>	60 tab.	520	Nejlepší způsob jak začít den. Dávka vitamínů obohacena o karnitin, který zlepšuje metabolismus.
	<b>FOCUS</b>	500 g	580	100% ochrana svalového vlákna při jakékoli námaze
	<b>Burn Fat</b>	90 tab.	580	Extrémně silný spalovač pro účinnou redukci tělesného tuku.
	<b>Positive woman</b>	90 tab.	580	Positive woman zvyšuje odolnost proti stresu a zlepšuje kvalitu spánku.
	<b>Detox</b>	120 tab.	680	Měsíční kúra pro kompletní vyčištění těla. Nastartujte své plány a nezaspíte hned na startu.
	<b>Healthy woman immunity booster</b>	90 tab.	680	Extra silná a účinná směs látek, která napomáhá nejen se zvýšením Vaší imunity.

Zdroj: Vlastní zpracování dle platného webu společnosti

Pozn.: Produkty jsou aktuální ke dni 14. 02. 2021

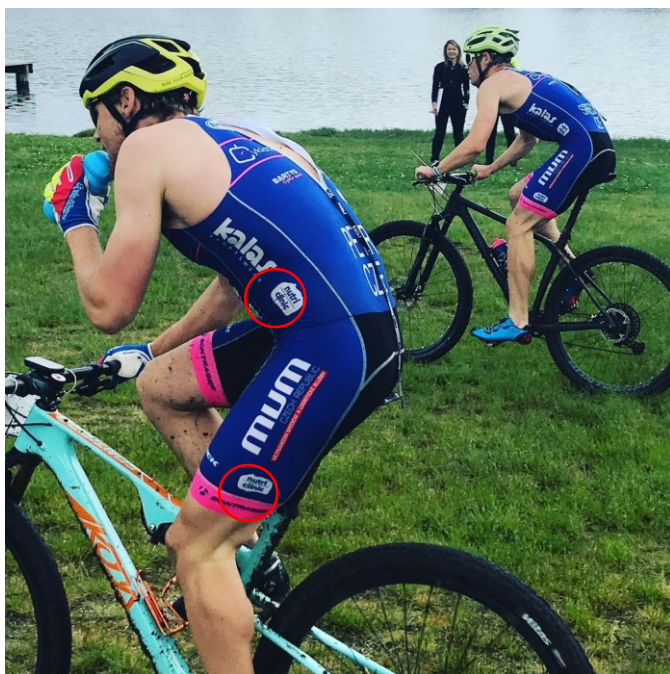
### Příloha 3 - Sportovci aktivně reprezentující značku Nutri clinic



Obrázek 4 - Sportovci reprezentující společnost Nutri clinic

Pozn.: Zleva Tomáš Strnad - triatlonista (Cycology), Tomáš Soukup – majitel společnosti, Ondřej Petr – triatlonista (v současnosti již za CK Příbram Fany Gastro – dříve Team CykloTréner)

Zdroj: [www.roadcycling.cz](http://www.roadcycling.cz)



Obrázek 5 - Sportovci reprezentující společnost Nutri clinic – 2

Pozn.: V popředí Ondřej Petr, v pozadí Filip Srbecký, oba triatlonisté za Team CykloTréner

Zdroj: instagramový profil společnosti