



Bakalářská práce

Expanze podniku INTERKOMPLET, s.r.o. na zahraniční trh

Studijní program:

B0488A050006 Mezinárodní ekonomické vzta-
hy

Studijní obor:

Mezinárodní obchod

Autor práce:

Anna Žižková

Vedoucí práce:

Ing. Blanka Brandová, Ph.D.
Katedra ekonomie

Liberec 2024



Zadání bakalářské práce

Expanze podniku INTERKOMPLET, s.r.o. na zahraniční trh

<i>Jméno a příjmení:</i>	Anna Žižková
<i>Osobní číslo:</i>	E21000209
<i>Studijní program:</i>	B0488A050006 Mezinárodní ekonomické vzta- hy
<i>Specializace:</i>	Mezinárodní obchod
<i>Zadávající katedra:</i>	Katedra ekonomie
<i>Akademický rok:</i>	2023/2024

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Formy a metody vstupu firem na zahraniční trh.
3. Charakteristika vybraného podniku.
4. Analýza vybraného zahraničního trhu.
5. Návrh strategie vstupu podniku na zahraniční trh.
6. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování práce:

Jazyk práce:

min. 30 normostran

tištěná/elektronická

čeština

Seznam odborné literatury:

- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KOTLER, Philip; Kevin Lane KELLER; Mairead BRADY; Malcolm GOODMAN a Torben HANSEN, 2016. *Marketing management*. 3rd edition. New York: Pearson. ISBN 978-1-292-09323-9.
- MACHKOVÁ, Hana; Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO, 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4874-0.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana, 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0787-2.
- BIERNACKA, Justyna, 2021. Analysis of Intra-industry Mutual Trade of the Furniture Manufacturing Industry Between V4 Countries and EU-27 Using the Grubel-Lloyd Index. online. *Acta Facultatis Xylogiae Zvolen*, vol. 63, no. 2, s. 175–188. Dostupné z: <https://doi.org/10.17423/afx.2021.63.2.15>.

Vedoucí práce:

Ing. Blanka Brandová, Ph.D.

Katedra ekonomie

Datum zadání práce:

1. listopadu 2023

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2025

L.S.

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Zuzana Pěničková, Ph.D.
garant studijního programu

V Liberci dne 1. listopadu 2023

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.

Expanze podniku INTERKOMPLET, s.r.o. na zahraniční trh

Anotace

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit možnosti vstupu firmy INTERKOMPLET, s. r. o. na německý trh, vybrat vhodnou formu vstupu pro zvolenou firmu a stanovit doporučení pro efektivní vstup na tento trh. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Úvodní kapitoly v teoretické části se zabývají teoretickou rešerší. Tato rešerše se zaměřuje na definování základních pojmů mezinárodního obchodu, dále popisuje formy vstupu na zahraniční trhy včetně výhod i nevýhod s nimi spojenými. Praktická část se nejprve zabývá charakteristikou zvoleného podniku. Následně je vytvořena PEST analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza, z jejichž výstupů je vytvořena konfrontační matice. Poslední kapitola je věnována zhodnocení, zda by podnik měl expandovat do zahraničí a kroky s tím spojené.

Klíčová slova

Expanze, mezinárodní obchod, mezinárodní prostředí, Německo, obchod, PEST analýza, Porterova analýza pěti sil, Sasko, SWOT analýza, zahraniční obchod

Expansion of INTERKOMPLET, s.r.o. into a Foreign Market

Annotation

The aim of this bachelor's thesis is to evaluate the entry possibilities of INTERKOMPLET, s.r.o. into a German market, choose a suitable form of entry for the chosen company and establish recommendations for effective entry into the foreign market. The bachelor's thesis is divided into a theoretical and a practical part. The introductory chapters in the theoretical part deal with theoretical research. This research focuses on defining the basic concepts of international trade, describing the forms of entering foreign markets including the advantages and disadvantages associated with them. The practical part deals firstly with the characteristics of the chosen company. Subsequently, a PEST analysis, Porter's five forces model, SWOT analysis is created, from the outputs of which a confrontation matrix is created. The last chapter is devoted to evaluating whether the company should expand and the steps associated with it.

Key Words

Expansion, foreign trade, Germany, international environment, international trade, PEST analysis, Porter's five forces analysis, Saxony, SWOT analysis, trade

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Blance Brandové, Ph.D. za odborné vedení práce, její čas, cenné poznámky, přínosné rady, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnovala. Dále bych ráda poděkovala společnosti INTERKOMPLET, s.r.o. za poskytnutí potřebných informací pro tuto práci.

Obsah

Seznam obrázků	13
Seznam tabulek.....	14
Seznam zkratk	15
Úvod	16
1 Mezinárodní ekonomické vztahy	17
1.1 Obchod	17
1.2 Zahraniční obchod	17
1.3 Mezinárodní obchod	18
1.4 Subjekty	18
1.5 Expanze podniku na zahraniční trh.....	19
2 Mezinárodní prostředí	20
2.1 Makroprostředí.....	20
2.1.1 PEST analýza	21
2.2 Mikroprostředí.....	22
2.2.1 Porterův model pěti sil.....	22
2.2.2 SWOT analýza	24
3 Trh a formy vstupu na zahraniční trh	26
3.1 Průzkum trhu.....	26
3.2 Segmentace	27
3.3 Targeting.....	28
3.4 Formy vstupu na zahraniční trh	28
3.4.1 Klasické vývozní a dovozní operace.....	29
3.4.2 Formy vstupu nenáročné na kapitálové investice	31
3.4.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy	32
4 Rizika v mezinárodním obchodě	33
4.1 Tržní rizika	34
4.2 Komerční rizika	34
4.3 Přepavní rizika	34
4.4 Teritoriální rizika.....	35
4.5 Kurzová rizika	35
4.6 Riziko odpovědnosti za výrobek.....	35
5 Popis společnosti a cílového trhu	37

5.1 INTERKOMPLET, s.r.o.	37
5.2 Zahraniční trh	39
6 Analýza prostředí	40
6.1 Makroprostředí	40
6.1.1 PEST analýza.....	40
6.2 Mikroprostředí.....	47
6.2.1 Porterův model pěti sil	48
6.2.2 SWOT analýza	50
7 Zhodnocení vstupu firmy	52
Závěr	54
Seznam použité literatury	55
Seznam příloh.....	61

Seznam obrázků

Obrázek 1: Prostředí podniku	20
Obrázek 2: Porterův model pěti konkurenčních sil	24
Obrázek 3: Spolkové země Německa s jejich hlavními městy	41
Obrázek 4: Průměrná míra inflace a úroková sazba Evropské centrální banky v Německu od ledna 2018 do října 2023	43
Obrázek 5: Export a import nábytku a jeho dílů mezi Německem a Českou republikou v roce 2022	44
Obrázek 6: Obyvatelstvo Německa podle věkových skupin v roce 2022	45
Obrázek 7: Nejpoužívanější platební metody pro domácí a mezinárodní online nákupy v Německu v roce 2023	47

Seznam tabulek

Tabulka 1: SWOT analýza	25
Tabulka 2: Základní informace o společnosti.....	38
Tabulka 3: Základní informace o nejprodávanějších kancelářských židlích ve firmě INTERKOMPLET, s.r.o.....	39
Tabulka 4: SWOT analýza společnosti INTERKOMPLET, s.r.o.....	50
Tabulka 5: Konfrontační matice společnosti INTERKOMPLET, s.r.o.	51

Seznam zkratk

CZK	Česká koruna
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie (<i>European Union</i>)
EUR	Euro
HDP	Hrubý domácí produkt
USA	Spojené státy americké (<i>United States of America</i>)
USD	Americký dolar (<i>United States dollar</i>)

Úvod

K expanzi podniků na zahraniční trhy dochází často, kdy tyto firmy vědí, co vše je před samotným rozšířením na další trh potřeba vykonat. Z pohledu zákazníka, který se k těmto postupům a informacím běžně nedostane, bylo toto téma velmi zajímavé na zpracování. Cílem bakalářské práce je zhodnotit možnosti vstupu společnosti INTERKOMPLET, s. r. o. na německý trh, vybrat vhodnou formu vstupu pro zvolenou firmu a stanovit doporučení pro efektivní vstup na tento trh.

V úvodních kapitolách teoretické části dochází k vymezení pojmů spadajících pod mezinárodní ekonomické vztahy, následně je popsáno mezinárodní prostředí a analýzy do něj spadající. V posledních kapitolách teoretické části je vysvětlen pojem trh, jeho průzkum a také jsou rozčleněny a popsány formy vstupu na zahraniční trhy. V poslední kapitole teoretické části jsou blíže specifikována rizika, která souvisí s mezinárodním obchodem.

Ve druhé polovině bakalářské práce je čtenář seznámen se zvolenou společností INTERKOMPLET, s.r.o., která již 33 let figuruje na českém trhu. Pro zpracování praktické části o zvolené firmě je využit osobní rozhovor s majitelem firmy. V této kapitole je představen předmět činnosti firmy a produkty, které jsou pro tuto práci vybrány. Další kapitola je věnována analýzám makroprostředí a mikroprostředí podniku. Nejprve dochází k vytvoření PEST analýzy pro německý trh, Porterovy analýzy a následně z výsledků těchto analýz je vytvořena SWOT analýza a zpracována konfrontační matice. Finální část je věnována zhodnocení vstupu firmy, vybrání formy vstupu a následně jsou vytyčena doporučení, která by podnik měl učinit pro zvýšení získání lepší pozice na německém trhu.

1 Mezinárodní ekonomické vztahy

Tato kapitola je věnovaná vysvětlení pojmu obchod, je zde popsána definice zahraničního obchodu i obchodu mezinárodního a jsou definovány základní subjekty mezinárodního obchodu.

1.1 Obchod

Pojem obchod je možné vysvětlit jako „*reálné a finanční hospodářské transakce vztahující se ke směně zboží a služeb, u nichž dochází k oddělení osob výrobce a spotřebitele v prostoru a čase, v důsledku dělby práce, tj. k tvorbě trhu.*“ (Štěrbová et al., 2013, s. 13)

Existují tři koncepce obchodu:

- funkční pojetí, které definuje obchod jako činnost,
- institucionální pojetí, které chápe obchod jako instituci,
- národohospodářské pojetí, které specifikuje obchod jako odvětví ekonomiky. (Štěrbová et al., 2013)

1.2 Zahraniční obchod

Zahraničním obchodem rozumíme obchod jedné národní ekonomiky s jednou či více jinými národními ekonomikami. Může se také jednat o obchod jednoho státu se státy jinými, jsou-li jejich hranice společné. Existují dvě pojetí zahraničního obchodu a to přeshraniční koncept a národní koncept. Dle přeshraničního konceptu, historicky staršího, je zahraničním obchodem přechod zboží a služeb přes státní hranice, bez ohledu na ekonomickou příslušnost prodávajícího a kupujícího. Národní koncept, též označován koncept přidané hodnoty či koncept změny vlastnictví, je považován zahraniční obchod jako obchod mezi rezidenty a nerezidenty vybrané země bez ohledu na státní hranice. Jedná se o novější pojetí, které reaguje na změny ve světové ekonomice. Mezi tradiční formy zahraničního obchodu lze zařadit export, import, reexport, reimport. (Štěrbová et al., 2013)

1.3 Mezinárodní obchod

Mezinárodní obchod je možné popsat jako souhrn zahraničněobchodních aktivit dvou a více národních ekonomik. Jinými slovy jde o součet dvou a více zahraničních obchodů. Mezi zásadní příčiny vzniku mezinárodní obchodu patří odlišné preference spotřebitelů v různých zemích, přírodní a klimatické podmínky nebo možnost realizovat tzv. absolutní výhodu. Absolutní výhoda je schopnost jedné země vyrábět určitý produkt efektivněji než země jiné. (Štěřbová et al., 2013) Mezinárodní obchod je uskutečňován pomocí četného množství obchodních operací. Mezi specifické rysy obchodních operací patří například způsob navazování obchodních spojení mezi prodávajícím a kupujícím, podmínky obchodu, právní zajišťování daných obchodů či náročná tvorba předpokladů pro efektivní uskutečňování transakcí. (Machková et al., 2014)

1.4 Subjekty

Mezi subjekty mezinárodních ekonomických vztahů patří:

- transnacionální korporace,
- malé a střední podniky,
- státní podniky. (Sato et al., 2021)

Nadnárodní korporace, též označovány jako transnacionální korporace, patří v současné době mezi nejvýznamnější subjekty mezinárodního obchodu. Pro tyto korporace je typické vlastnictví, provozování nebo kontrola dceřiné společnosti v jedné či více zemích. (Sato et al., 2021)

Do kategorie malé a střední podniky spadají podnikatelské subjekty s malým počtem zaměstnanců a poměrně nízkým obratem. Za střední podnikatele jsou označovány ekonomické subjekty a méně než 250 zaměstnanci, s ročním obratem do 50 mil. EUR. Do kategorie malých podniků patří ekonomické subjekty s méně než 50 zaměstnanci, a jejichž roční obrat nepřesahuje 10 mil. EUR. Poslední skupinou, která spadá do této kategorie, jsou drobné podniky. Tyto podniky jsou označovány jako subjekty s méně

než 10 zaměstnanci a roční obrat těchto subjektů nepřesahuje 2 mil. EUR. (Sato et al., 2021)

Státními podniky jsou právnické osoby, které provozují podnikatelskou činnost vlastním jménem a na vlastní účet a rizika. Zakladatelem těchto podniků je stát. Ten roli zakladatele vykonává prostřednictvím ministerstva nebo jiným státem pověřeným orgánem či institucí. (Sato et al., 2021)

1.5 Expanze podniku na zahraniční trh

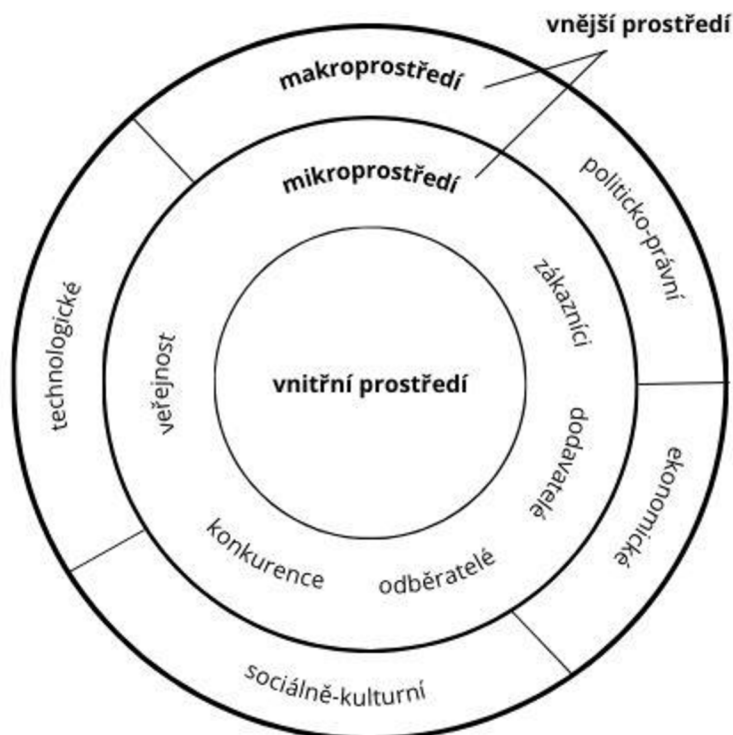
Před expanzí je důležité vybrat si cílový stát, na který chce podnik proniknout. Důvody expanze podniku na zahraniční trh mohou být různorodé. Pravděpodobně nejčastějším důvodem je představa větších zisků, kdy se podnik snaží expandovat na zahraniční trh a následně na něm prodat své produkty a tím své zisky zvýšit (Machková et al., 2014).

Dle Czinkota et al. (2023) je možné motivaci podniku dělit na proaktivní a reaktivní. Princip proaktivní motivace je, že usiluje o strategickou změnu. Do těchto motivací je možné uvést potencionální zisk, který vyplývá z mezinárodního obchodu, dále daňové výhody, exkluzivní informace či technologické výhody. Naopak reaktivní motivace nutí podniky v průběhu času reagovat na změny okolí, lze sem zařadit konkurenční tlak a snižování domácích prodejů. (Czinkota et al., 2023)

Proaktivní motivace je možné nazývat též ofenzivní motivací, která je vyvolána úsporami z rozsahu, získáním přístupu k omezeným zdrojům. Defenzivními důvody, neboli reaktivními, jsou obchodní bariéry, restrikce a regulace. (Štrach, 2009)

2 Mezinárodní prostředí

Firma není schopna fungovat bez pozitivního i negativního vlivu prostředí, které ho obklopuje. Pojem prostředí je možné charakterizovat jako „soubor okolností, ve kterých někdo žije a které ho nějakým způsobem ovlivňují.“ (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 104) Na Obrázku 1 je zachyceno marketingové prostředí, které je možné rozdělit na prostředí vnitřní a vnější. Vnější prostředí se dále člení na makroprostředí a mikroprostředí. Vnitřní prostředí podniku se vztahuje na faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny a ovlivňovány. (Jakubíková, 2013)



Obrázek 1: Prostředí podniku

Zdroj: (Jakubíková, 2013, s. 98)

2.1 Makroprostředí

Makroprostředí je tvořeno prostředím demografickým, přírodním, ekonomickým, technologickým a technickým, politickým a kulturním. Je důležité, aby se podnik

makrookolím zabýval, protože díky schopnosti poznat jednotlivá prostředí, analyzovat a sledovat jejich vývojové trendy, je následně schopen jejich přednosti využít pro svůj další rozvoj. Pro zhodnocení vývoje tohoto prostředí je využívána PEST analýza. (Jakubíková a Janeček, 2023)

2.1.1 PEST analýza

PEST analýza je základním nástrojem analýzy mezinárodního makroprostředí. Název PEST analýzy je odvozen od počátečních písmen jednotlivých zkoumaných prostředí, tj. prostředí politické a právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické. (Kozel et al., 2011)

Na základě politického a právního prostředí se podnik rozhoduje, zda vstoupí na daný zahraniční trh a případně jakou formu vstupu zvolí. Pokud je prostředí stabilní, dochází k motivaci zahraničních investorů a vývozců. Při nestabilním prostředí dochází k uvedení země do ekonomické izolace. (Machková a Machek, 2021) Nové příležitosti pro podnikání mohou být vytvořeny zákony, které spadají do tohoto prostředí (Kotler et al., 2016). Mezi faktory politicko-právního prostředí patří politická stabilita a systém, fiskální a sociální politika, stabilita vlády či členství dané země v regionálních integračních seskupeních (Machková a Machek, 2021; Jakubíková a Janeček, 2023).

V průběhu analýzy ekonomického prostředí by měla být posuzována hospodářská politika vlády, především zahraničněobchodní politika, kurzová politika, politika ve vztahu k zahraničním investorům a vývoj základních makroekonomických ukazatelů. Do nástrojů zahraničněobchodní politiky patří cla, která spadají do nástrojů tarifních, a dovozní přírážka či množstevní omezení, které patří do netarifních nástrojů. Mezi nejčastěji analyzované makroekonomické ukazatele patří vývoj HDP na obyvatele, míra inflace, tempo růstu HDP, míra nezaměstnanosti. (Machková a Machek, 2021; Jakubíková a Janeček, 2023)

„Sociální a kulturní prostředí jsou významnými faktory, které často rozhodují o úspěchu či neúspěchu mezinárodní marketingové strategie. Kulturu můžeme definovat jako identitu lidí, která vytváří vzor vztahů a chování ve společnosti.“ (Machková a Machek, 2021, s. 31) Sociokulturní faktory mohou působit ve dvou

rovinách. První rovina je spojená s chováním organizace neboli možnost sledovat kulturní i sociální vlivy, které působí na jednání organizace. Druhá rovina souvisí s kupním chováním spotřebitelů. Do této skupiny patří spotřební zvyky, kulturní hodnoty, jazyk, příjmy, majetek, vývoj životní úrovně či úroveň vzdělání. (Jakubíková a Janeček, 2023)

Technologické prostředí je indikátorem technické vyspělosti dané země. Podniky mohou získat konkurenční výhodu díky existenci nových technologií. Pro získání konkurenční výhody musí však podniky sledovat technologický vývoj a promyslet, zdali investování do oblasti výzkumu a vývoje bude mít vliv na schopnost produktů uspokojovat potřeby a přání zákazníků. (Štědroň et al., 2018) Do těchto faktorů patří například vládní výdaje na výzkum, vliv změn v informačních technologiích nebo nové patenty, objevy a technologie.

2.2 Mikroprostředí

Do mikroprostředí je možné zařadit nejbližší účastníky podniku, kteří ovlivňují postavení firmy na trhu. Marketingové mikroprostředí, je možné dělit na vertikální, kam se řadí dodavatelé, firma, obchodníci a zákazníci, a horizontální, kde se nachází konkurence, firma a veřejnost. (Jakubíková, 2013; Jakubíková a Janeček, 2023)

2.2.1 Porterův model pěti sil

Při analýze mikroprostředí je používána Porterova analýza, též nazývaná jako Porterův model pěti sil. Tato analýza „vyjadřuje možné chování a vývoj konkurenčních sil v daném odvětví, tzn. predikci možných rizik pro společnost na základě analýzy trhu z pohledu síly stávající konkurence, dodavatelů, zákazníků, možných substitutů a potenciálních konkurentů.“ (Štědroň et al., 2018, s. 17)

Mezi pět konkurenčních sil, které jsou znázorněny na Obrázku 2, patří:

- hrozba nově vstupujících firem,
- intenzita soupeření mezi existujícími firmami,
- hrozba substitučních výrobků,

- vyjednávací síla odběratelů,
- vyjednávací síla dodavatelů. (Štědroň et al., 2018)

Hrozba nově vstupujících firem

Zda a jak velkou hrozbu může nově vstupující konkurence značit pro stávající podniky je určeno 2 složkami – o jaké odvětví se jedná a zda existují překážky vstupu do tohoto odvětví. Mezi bariéry vstupu můžeme uvést vládní politiku, velké kapitálové prostředky či omezený přístup k distribučním kanálům. Pokud jsou překážky pro vstup vysoké, následná hrozba pro dosavadní podniky je menší. (Mytimi, 2021)

Intenzita soupeření mezi existujícími firmami

Zde je důležité zjistit, zda se na cílovém trhu již nachází konkurující firmy. Dále je zapotřebí prozkoumat zda existují odlišnosti mezi zkoumanou firmou a vybranými konkurenty – kvalita výrobků, hloubka a šířka portfolia, doba působení na trhu. (Mytimi, 2021)

Hrozba substitučních výrobků

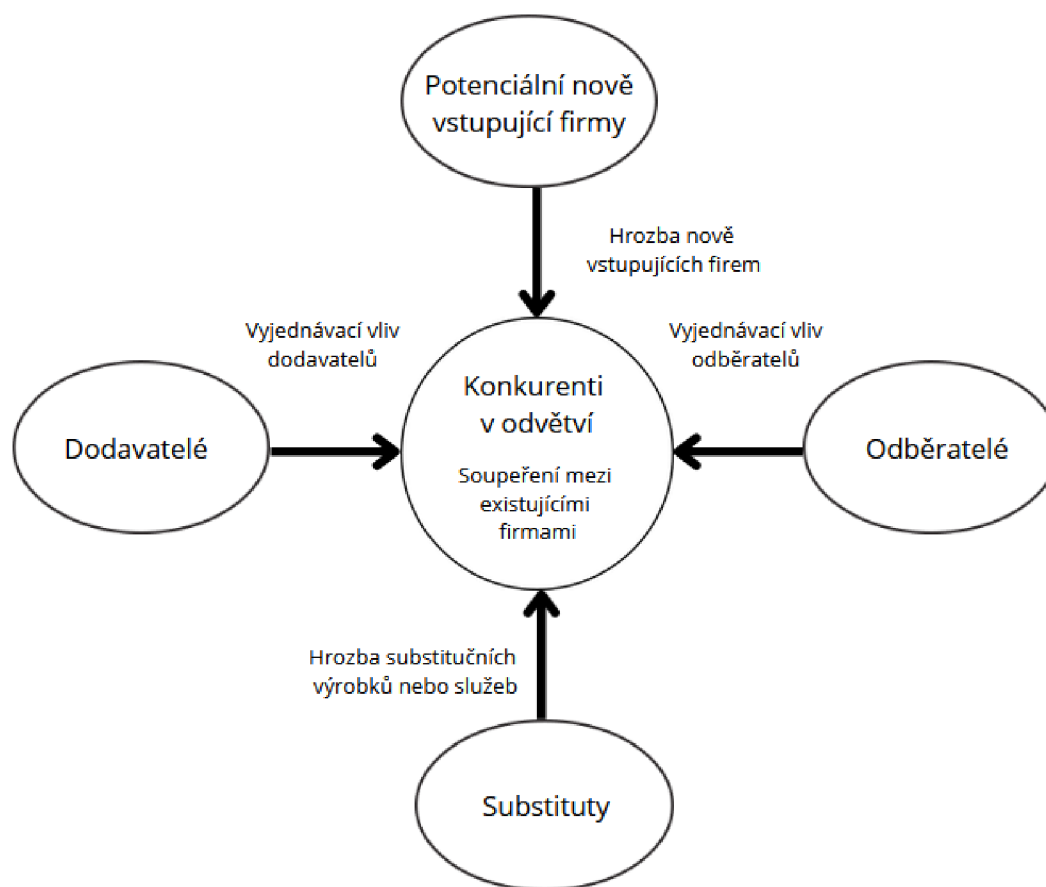
Substitut je produkt, který má podobné vlastnosti jako jiný produkt a zároveň uspokojuje stejnou potřebu. Je důležité si uvědomit, zda produkt, který firma prodává je jedinečný či nikoli. Dalšími faktory jsou například: kolik substitučních výrobků existuje a jaké jsou rozdíly mezi daným produktem a jeho alternativou. (Mytimi, 2021)

Vyjednávací síla odběratelů

Kupní síla zákazníků je opět ovlivněna několika faktory. Jsou jimi například cena produktů, množství kupujících či existence alternativních produktů. Pokud podnik prodává originální zboží, které nelze nikde jinde získat, bude kupní síla zákazníků menší než v případě zboží, které má hodně alternativ. Dalším faktorem je v dnešní době přístup k internetu. Zde se kupujícím otevírá širší přístup k dalším nabídkám. (Mytimi, 2021)

Vyjednávací síla dodavatelů

Při srovnání vyjednávací síly odběratelů a dodavatelů lze odvodit, že větší sílu bude mít ta strana, která si může stanovit podmínky neboli strana dodavatelů. Analýza této síly je také důležitá z důvodu, že dodavatelé mohou ovlivnit hospodářský výsledek firmy tím, že zvýší ceny. Je důležité se nejen zaměřit na to, kolik dodavatelů daná firma má, zda výrobek, který poskytují je jedinečný či nikoli ale také jestli existují alternativní dodavatelé. (Mytymi, 2021)



Obrázek 2: Porterův model pěti konkurenčních sil
Zdroj: (Štědroň et al., 2018, s. 18)

2.2.2 SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi nejpoužívanější analýzy prostředí. Cílem této analýzy je identifikovat silné a slabé stránky podniku a vymezit příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí firmy, a to jak makroprostředí, tak i mikroprostředí. Silné a slabé stránky

souvisí s vnitřní situací podniku, kdy dochází k vyhodnocení zdrojů firmy a jejich využití. (Kozel et al., 2011; Jakubíková a Janeček, 2023) K vyhodnocení silných a slabých stránek může být použita klasifikace hodnotících kritérií podle nástrojů marketingového mixu 4 P – produkt (product), cena (price), distribuce (place), marketingová komunikace (promotion). (Jakubíková a Janeček, 2023) Výhodou této analýzy, která je ilustrována v Tabulce 1, je způsob zobrazení, kdy jsou všechny údaje přehledně zaznamenávány v jedné tabulce.

Tabulka 1: SWOT analýza

<p style="text-align: center;">Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p style="text-align: center;">Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p style="text-align: center;">Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p style="text-align: center;">Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: (Jakubíková, 2013, s. 129)

3 Trh a formy vstupu na zahraniční trh

Trh může být chápán ze dvou pohledů, kdy první pohled vnímá trh jako místo směny, ve kterém dochází k uzavření obchodů mezi spotřebiteli a podniky, které přijímají peníze za poskytnuté zboží a služby. Z druhého hlediska se jedná o seskupení spotřebitelů. (Jakubíková a Janeček, 2023) *„Konkrétní trh jako vymezený podnikatelský prostor představuje nejbližší okolí naší firmy, na němž se firma pohybuje společně s ostatními subjekty (účastníky) trhu, které ji omezují nebo pomáhají.“* (Kozel et al., 2011, s. 33)

Před expanzí společnosti na cílový trh je důležité provést průzkum trhu na základě různých hledisek. Dále je podstatné provést segmentaci vybraného trhu, na jehož základě dojde k výběru cílového segmentu. Všechny tyto důležité kroky budou níže vysvětleny.

3.1 Průzkum trhu

Nezbytný a klíčový krok pro obchodní úspěch podniku na zahraničním trhu je založen na průzkumu daného trhu. Důležitost této činnosti tkví v tom, že operace na zahraničních trzích jsou více rizikové než operace na trhu domácím. Realizací analýzy jsou společnosti schopny zjistit a rozpoznat různá rizika, kterým mohou na mezinárodním trhu čelit. Podniky, které jsou aktivní pouze na domácím trhu, by se nejprve měli zameřit na méně náročné a vzdálené trhy. (Svatoš, 2009)

Průzkumy zahraničních trhů lze řadit podle místa provedení analýzy na:

- analýzu od stolu,
- terénní analýzu. (Machková a Machek, 2021; Svatoš, 2009)

Podkladem výzkumu od stolu jsou sekundární informace, které je možné získat z interních zdrojů například ze zákaznické databáze, prodejní výkazy, reklamace, výkazy zisků a ztrát a zdrojů externích kam patří odborné publikace, internet, veškerá legislativa či výzkumné zprávy. (Machková a Machek, 2021; Kozel et al., 2011). Výhodou tohoto průzkumu je dostupnost a nízké náklady, nevýhodou je hrozba

neaktuálnosti získaných informací. Terénní výzkum je využíván, pokud sekundární data neposkytují dostačující základ pro rozhodování. Informace získané tímto průzkumem jsou nazývány primárními informacemi, bývají nové, aktuální a relevantní. (Svatoš, 2009) Vzhledem k tomu, že průzkum v terénu pracuje s informacemi, které nejsou veřejně dostupné, je jeho velkou nevýhodou vysoká nákladnost (Machková a Machek, 2021).

Existuje mnoho druhů průzkumu trhů, kdy mezi velmi důležitou analýzu patří průzkum teritoriální. Při tomto průzkumu dochází ke zkoumání ekonomického vývoje státu, členství dané země v mezinárodních organizacích či geografické a demografické situace ve státě. Při realizaci teritoriálního průzkumu je vhodné sestavit PEST analýzu. Obchodně-politickým průzkumem lze zjistit, jaké překážky a výhody působí na zboží, které je do konkrétní země vyváženo. Komoditní průzkum se zabývá sběrem informací o vlastnostech produktu, cenovém vývoji či o velikosti a potenciálu trhu daného produktu ve vybrané zemi. Jelikož přání zákazníka a jeho spokojenost na zahraničním trhu ovlivňují nejen fungování podniku ale i exportní aktivity, je důležité provést průzkum spotřebitelský. Provedením tohoto průzkumu dochází k analýze chování zákazníků, které vede ke zjištění jeho spotřebního chování. Dalším velmi důležitým průzkumem je průzkum konkurence, kdy je potřeba zjistit nejen silné a slabé stránky konkurujících podniků, ale také jejich strategie, hlavní cíle a zdroje. Existuje široké spektrum průzkumů, které mohou firmy vykonávat, na základě jejich zaměření. Posledním, který je patřičný pro všechny podniky, je cenový průzkum, který zkoumá vlivy, například nabízené služby či kvalita výrobků, které působí na výši ceny přímo i nepřímo. (Svatoš, 2009)

3.2 Segmentace

Segmentací trhů se rozumí rozdělení trhů na stejnorodé podmnožiny spotřebitelů. „*Segmentace vychází z poznání, že trh se skládá z různých spotřebitelů, kteří mají odlišné potřeby a přání, jiný hodnotový systém, kupní sílu i nákupní zvyklosti a preference.*“ (Machková a Machek, 2021, s. 92) Aby bylo dosaženo uchopitelných segmentů je potřeba trhy neustále segmentovat. Mezi charakteristiky uchopitelných segmentů patří odlišnost, identita a přiměřená velikost. Odlišnost lze chápat, že každý

segment reaguje odlišně na marketingový mix, identitou se rozumí možnost rozumně určit, jací zákazníci patří do určitého segmentu. (Kumar, 2008)

Do kritérií mezinárodní tržní segmentace patří geografická, kulturní, ekonomická, politicko-právní a mezitržní kritéria. (Štědroň et al., 2018) Dle Machkové a Machka (2021) patří mezi tato kritéria i demografická a psychografická. Ke geografickým kritériím patří například členění mezinárodních trhů podle zemí, ekonomické a kulturní příbuznosti geografických zón, velikosti měst, klimatu či hustoty osídlení. Díky využití těchto kritérií je možné vytvořit stejnorodé segmenty na základě jejich zeměpisné polohy. (Machková a Machek, 2021; Štědroň et al., 2018) Mezi kulturní kritéria patří tradice, zvyky, které jsou typické pro segmentovanou oblast. (Štědroň et al., 2018) Mezi demografické faktory lze zařadit členění trhu podle pohlaví, věkových kategorií, velikosti rodiny či rodinného stavu. Dále je možné aplikovat data ekonomická, kam patří například kupní síla či struktura výdajů. (Machková a Machek, 2021)

3.3 Targeting

Targeting, neboli výběr cílového segmentu, je proces rozhodování, při kterém se určí, na kterém tržní segmentu by měl podnik aktivně působit. (Kumar, 2008) Výběr je ovlivňován třemi faktory a to velikostí segmentu, růstovým potenciálem a atraktivností segmentu. (Machková a Machek, 2021) Z dlouhodobého hlediska působí na míru atraktivity různé faktory, mezi které patří silná pozice kupujících a dodavatelů, substituční výroby, míra konkurence či hrozba příchodu nové konkurence. (Machková a Machek, 2021; Štědroň et al., 2018)

3.4 Formy vstupu na zahraniční trh

Pokud se podnik chce stát součástí zahraničního trhu je zapotřebí, aby si vybral vhodnou formu vstupu. Tyto možnosti vstupu můžeme členit do tří hlavních kategorií na: klasické vývozní a dovozní operace, formy nenáročné na kapitálové investice a kapitálové vstupy podniků na zahraniční trh. Výběr konkrétní formy vstupu je ovlivněn faktory – investiční náročnost vstupu na zahraniční trhy, možnost kontroly

mezinárodních podnikatelských aktivit, rizikovitost podnikání, zdroje podniku a konkurenceschopnost firmy v mezinárodním prostředí (Machková a Machek, 2021).

3.4.1 Klasické vývozní a dovozní operace

Mezi nejjednodušší a také nejvyužívanější formou vstupu na trh jsou tradiční vývozní a dovozní operace. Tento způsob vstupu na trh převládá zejména u malých a středních podniků. (Machková et al., 2014) Firmy mohou při vývozu využívat celou řadu obchodních metod, jejichž volba záleží na faktorech od obchodněpolitických podmínek, charakteru výrobku a služeb až po výběr obchodního partnera. Tyto metody jsou realizovány na základě smluvních vztahů s různými subjekty: prostředníky, výhradními distributory, obchodními zástupci či komisionáři. (Machková a Machek, 2021; Machková et al., 2014)

Prostřednické vztahy

Prostřednické vztahy jsou realizovány na základě prostředníků neboli subjektů, kteří obchodují vlastním jménem, na vlastní účet a podnikají na vlastní riziko. Tyto subjekty realizují prodej zboží nakoupené na základě běžných kupních smluv dalším odběratelům či konečným spotřebitelům. (Machková et al., 2014) Jejich odměnou je cenová marže. Cenovou marží rozumíme rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou. Tato forma vstupu je výhodná pro malé a střední podniky, které mají vývoz či dovoz pouze jako okrajovou záležitost a pro které by bylo příliš nákladné zřízení vlastního specializovaného oddělení. (Machková a Machek, 2021)

Mezi výhody prostřednických vztahů patří nižší náklady oběhu a eliminace rizik, které vyplývají z mezinárodního obchodu. Hlavními nevýhodami jsou ztráta bezprostředního kontaktu podniku se zákazníkem a ztráta kontroly nad distribucí a cenami, za které jsou výrobky dále prodávány. (Machková a Machek, 2021; Machková et al., 2014; Příkrylová, 2019) Další nevýhodou může být výše marže, kdy v zájmu prostředníka bude marži co nejvíce zvyšovat a naopak vývozce snižovat (Svatoš, 2009).

S prostředníkem je možné uzavřít smlouvu o výhradním prodeji, ve které se firma neboli dodavatel zavazuje, že nebude v určité oblasti dodávat jiné osobě než

odběrateli, tj. prostředníkovi, který se nazývá též výhradní distributor (Machková et al., 2014).

Výhodou použití služeb na základě této smlouvy je rychlý vstup na cílový zahraniční trh díky možnosti prodeje zboží v již vybudovaných distribučních cestách. Je zde však i možné riziko, že výhradní distributor nebude schopen zajistit dostatečně širokou distribuci zboží. Protože výhradní distributor je jediným subjektem, který má právo zboží na daný trh dovážet, dojde tak k zablokování vstupu na zahraniční trh. (Machková et al., 2014)

Obchodní zastoupení

Hlavní rozdíl obchodního zastoupení a prostřednických vztahů je ten, že při obchodním zastoupení subjekt, též nazývaný zprostředkovatel, obchoduje cizím jménem, na cizí účet a cizí rizika. Další odlišností mezi zprostředkovateli a prostředníky jsou odměny, kdy prostředníci získají již zmíněnou cenovou marži a zprostředkovatelé provizi. (Machková et al., 2014; Přikrylová, 2019; Svatoš, 2009) Se zprostředkovateli je možné uzavřít dva druhy smluv: smlouvu o zprostředkování a smlouvu o obchodním zastoupení (Machková a Machek, 2021).

„Smlouvou o zprostředkování se zprostředkovatel zavazuje, že zájemci zprostředkuje uzavření určité smlouvy s třetí osobou, a zájemce se zavazuje zaplatit zprostředkovateli provizi.“ (Machková et al., 2014, s. 17) Tato smlouva je často uzavírána pro jednorázový obchod. Naopak smlouva o obchodním zastoupení se uzavírá při dlouhodobé činnosti obchodního zástupce, který uzavírá obchody jménem zastoupeného a na jeho účet. Zastoupený se zavazuje zaplatit obchodnímu zástupci provizi. (Machková et al., 2014)

Komisionářské vztahy

V komisionářské smlouvě figuruje komisionář. Jedná se o subjekt, který uzavírá obchody vlastním jménem na účet komitenta na základě komisionářské smlouvy. Komisionář se v komisionářské smlouvě zavazuje přímo k uzavření určité konkrétní smlouvy. (Machková et al., 2014) Výhodou komisionářské smlouvy je, že komitent má možnost kontroly a stanovení ceny, za které pak komisionář prodává. Dále komitent má možnost využít distribučních cest, obchodních kontaktů komisionáře a jeho

goodwillu. Nadměrná samostatnost komisionáře či neprosazení firemní image na zahraničním trhu může být nevýhodou. (Machková a Machek, 2021; Machková et al., 2014)

Exportní aliance

Exportní aliancí lze chápat jako sdružení malých vývozců, které je založeno malými a středními podniky, které nemají dostatečné zdroje či zkušenosti s mezinárodním podnikáním (Machková a Machek, 2021). „*Aliancí se podle agentury CzechTrade rozumí sdružení firem z příbuzného oboru, jejichž produkty či služby se vzájemně doplňují a jejichž cílem je společné prosazení a působení na zahraničních trzích.*“ (Machková et al., 2014, s. 20)

Mezi hlavní výhody založení exportní aliance lze zařadit úsporu nákladů, která by byla vynaložena pro vstup na zahraniční trh, diverzifikace exportních rizik či příležitost využívání image sdružení. Primární nevýhodou může být šance vzniku nevyvážených vztahů v rámci sdružení. (Machková et al., 2014; Machková a Machek, 2021)

3.4.2 Formy vstupu nenáročné na kapitálové investice

Pod možnostma podniku vstoupit na trh, aniž by nebyl obtížný na investice, spadá například franchising, poskytnutí licence či smlouva o zřízení. Tyto formy jsou využívány, pokud se podnik nechystá investovat v zahraničí ale zároveň má zájem uplatnit své výrobky či služby na zahraničním trhu jiným způsobem, než klasickými vývozními operacemi. Dále se zde nachází zušlechťovací operace a výrobní kooperace, které patří do skupiny, při které má podnik zájem o spolupráci v oblasti výroby. (Machková et al., 2014; Sato et al., 2021; Machková a Machek, 2021)

Licenční obchody

Licenční obchody patří mezi nejvíce využívané formy vstupů na zahraniční trhy. Licencí rozumíme povolení k určité činnosti, která je jinak zakázaná. Toto svolení poskytuje majitel patentu neboli osoba, která má k využití nemotného statku absolutní právo, které mu umožňuje zabránit neoprávněné osobě využívat nemotný statek. (Machková a Machek, 2021)

Franchising

Pojmem franchising rozumíme smluvní vztah mezi partnery, kdy poskytovatel franšizy tzv. franšizér umožňuje a zavazuje nabyvatele franšizy tzv. franšizanty využívat obchodní jméno či ochrannou známku v souladu s jeho koncepcí, která je mezinárodně otestovaná a prosperující (Machková a Machek, 2021; Příkrylová, 2019). Franšíza má obdobnou podstatu jako licence, kdy franšizou rozumíme těsnější vztah mezi subjekty kvůli závazku dodržování jednotné obchodní politiky a následné důkladné kontroly poskytovatele (Machková et al., 2014). Franchising je výhodnou metodou spolupráce pro malé i velké podniky, kdy velkým firmám je umožněna rychlá internacionalizace bez nadměrné náročnosti na kapitálové zdroje. Výhodou této formy pro malé firmy je možnost omezení podnikatelských rizik. (Machková a Machek, 2021)

3.4.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy

Tento způsob vstupu na trh představuje nejvyšší stupeň internacionalizace a je využíván především velkými a finančně silnými podniky. Z názvu je možné pochopit, že jsou charakteristické vysokou investiční náročností. To je významným důvodem, proč jsou tyto formy vhodné pouze pro velké firmy. Základní formy kapitálových vstupů jsou portfoliové investice a přímé zahraniční investice, které se především uskutečňují formou fúzí a akvizic, nově zakládaných podniků, strategických aliancí nebo formou společného podnikání (Machková et al., 2014).

4 Rizika v mezinárodním obchodě

S mezinárodním obchodem je spjata spousta nejistot a rizik, která mohou pozitivně i negativně ovlivnit efektivitu a ziskovost podniku. „*Nejistota je obecnou vlastností prostředí, v němž se sledovaný systém nachází. Existuje nezávisle na nás pro každý systém, který se vyznačuje znatelnou mírou komplexnosti.*“ (Sato et al., 2021, s. 151)

„*Pojem riziko je chápán jako možnost vzniku události s výsledkem odchylným od cíle s určitou objektivní pravděpodobností.*“ (Ducháčková, 2009, s. 15) Rizika můžeme dělit na rizika čistá a spekulativní. Do kategorie čistých rizik spadají rizika, jejichž realizací mohou vzniknout výhradně negativní odchylky od cíle (Ducháčková, 2009). Spekulativními riziky jsou ta, která mohou působit na předpokládaný výsledek nejen negativně, ale i pozitivně a tím přinášet více žádoucí výsledek oproti předpokladu. (Machková et al., 2014) S riziky je možné zacházet různými způsoby. Můžeme je eliminovat, přenést, akceptovat nebo optimalizovat. V případě eliminace rizika dochází k rozhodnutí firmy o nezapojení do operace spojené s daným rizikem. Přenesením rozumíme převod rizika na jinou osobu, podnikatelský subjekt či organizaci. Nejedná se o snížení rizika samotného, pouze o jeho přesun. Akceptace rizika, též tolerance rizika, je využívána, pokud přijetí rizika tvoří ekonomicky úspornější variantu. Při využití optimalizace rizika může dojít k maximalizaci pozitivního dopadu rizika a jeho pravděpodobnosti, nebo ke snížení rizika spojeného s danou operací a minimalizovat jeho negativní dopad. (Sato et al., 2021)

Mezi nejvyužívanější strategie zacházení s riziky v mezinárodních ekonomických vztazích patří optimalizace a přenesení. Důvody jsou, že využití eliminace rizika vede k neuzavření obchodu či k odstoupení od kupní smlouvy. Akceptace rizika není vhodná, protože s mezinárodním obchodem souvisí vysoká míra nejistoty spojená s existencí mezinárodního prvku a s nízkým výskytem potřebných informací o prostředí, ve kterém dochází k realizaci obchodu. (Sato et al., 2021)

Rizika v mezinárodním podnikání se rozdělují do několika skupin. Jedná se o rizika tržní, komerční, přepravní, teritoriální, kurzová či rizika odpovědnostní. (Machková et al., 2014; Sato et al., 2021; Machková a Macheck, 2021) V následujících podkapitolách budou jednotlivá rizika stručně vysvětlena.

4.1 Tržní rizika

Tato rizika vycházejí ze změny tržní situace vyvolané hospodářským poklesem v zemi či poklesem poptávky. Dalšími příčinami vzniku těchto rizik je nejistý vývoj cen, chování konkurentů a změna spotřebitelských preferencí. (Sato et al., 2021; Machková a Machek, 2021) Do účinné ochrany před tímto rizikem patří pravidelně vykonávaný výzkum zahraničních trhů (Machková a Machek, 2021). Tržní riziko je obzvláště percipováno importéry a exportéry ve vztahu u obchodních operací s delším obchodním cyklem (Machková et al., 2014).

4.2 Komerční rizika

Zdroj komerčních rizik je tvořen obchodním partnerem, spolehlivostí partnera, finanční stabilitou a zkušenostmi s uskutečňováním mezinárodních obchodních operací. Vhodným výběrem obchodního partnera je možné předejít negativnímu dopadu komerčních rizik na výsledky jednotlivých operací. Při jeho volbě se pohlíží zejména na finanční situaci podniku, obchodní zdatnost, právní a vlastnická struktura firmy. (Machková et al., 2014; Sato et al., 2021)

Způsob projevení komerčních rizik v zahraničním obchodě je možno dělit do pěti kategorií:

- odstoupení obchodního partnera od kontraktu,
- nesplnění či vadné plnění kontraktu dodavatelem,
- nepřevzetí zboží odběratelem,
- platební neschopnost dlužníka,
- platební nevůle dlužníka. (Machková et al., 2014)

4.3 Přepravní rizika

Tato rizika souvisí s přepravou zboží na zahraniční trhy. Během dopravy může dojít ke ztrátě či celkovému poškození produktů. Vzniklé následky nese subjekt, který v daném momentě nesl riziko mezinárodní přepravy, tj. kupující, prodávající, vývozce či dovozce. Přepravní rizika je možné omezit pojištěním, vymezením povinností

prodávajícího a kupujícího a volbou spolehlivého dopravce. (Machková et al., 2014; Sato et al., 2021; Machková a Machek, 2021)

4.4 Teritoriální rizika

Dle Sata et al. (2021) existují tři základní podstaty teritoriálních rizik: politické události, administrativní rozhodnutí a přírodní katastrofy. K tomuto základu lze připojit riziko transferu a opatření ve třetích zemích, která omezují transfer bezhotovostních peněžních prostředků v cizí měně tzv. deviz (Machková a Machek, 2021). Mezi nejefektivnější preventivní opatření proti teritoriálním rizikům patří získávání informací o jednotlivých cílových zemích prostřednictvím statistických podkladů, internetu nebo zpráv mezinárodních organizací (Machková et al., 2014).

4.5 Kurzová rizika

Mezi nejpodstatnější rizika v mezinárodním podnikání patří rizika kurzová, kdy jejich zdrojem je proměnlivost vývoje kurzů jednotlivých měn (Machková a Machek, 2021). Otevřená devizová pozice vystavuje podnik kurzovému riziku. Při dlouhé devizové pozici, kterou mívají vývozci, dochází k převyšování hodnoty závazků v cizí měně hodnotou pohledávek v měně stejné. U dovozců se vyskytuje krátká devizová pozice, kdy hodnota závazků v dané měně převyšuje hodnotu pohledávek v téže měně. (Sato et al., 2021) Mezi nejvýznamnější nástroje a postupy, které podniky využívají pro zmírnění negativního vlivu kurzového rizika, patří volba měny (Machková et al., 2014).

4.6 Riziko odpovědnosti za výrobek

Při podnikání se vyskytuje široká škála odpovědnostních rizik. Z hlediska mezinárodních obchodních operací je podstatné zejména riziko odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku. (Sato et al., 2021) Vzhledem k tomu, že toto riziko koreluje se širokou ochranou spotřebitele, především na trzích vyspělých zemí (EU, USA), je při exportu základním požadavkem bezpečnost výrobků (Machková et al., 2014). Jelikož hlavním zdrojem tohoto rizika je samotný podnik, tj. management a zaměstnanci firmy, patří mezi možnosti optimalizace výběr vhodných

a kvalifikovaných pracovníků. Do dalších možností omezení patří pojištění odpovědnosti. (Sato et al., 2021; Machková a Machek, 2021)

5 Popis společnosti a cílového trhu

V této kapitole bude představena firma, která je předmětem zkoumání bakalářské práce. Bude zde popsán vznik firmy, její hlavní a doplňkové činnosti a působení na českém trhu. Následně bude představen zahraniční trh, na který by daná společnost mohla expandovat.

5.1 INTERKOMPLET, s.r.o.

Pro tuto bakalářskou práci byl vybrán podnik INTERKOMPLET, s.r.o. Firma vznikla v roce 1991 jako sdružení fyzických osob. Následně 1. března 1996 se transformovala na společnost s ručeným omezeným pod stávajícím názvem. Již 33 let působí pouze na českém trhu a jedná se o ryze rodinnou firmu. Podnik se zabývá prodejem kancelářského nábytku, kancelářských židlí a křesel. Do doplňkové činnosti byl v minulosti zařazen prodej jídelních židlí a jídelních stolů. Tento drobný podnik nabízí komplexní řešení kancelářských prostor od návrhů interiéru po dodávku zboží a jeho montáž. Jedná se o největšího prodejce kancelářských židlí v Libereckém kraji. Mezi klienty patří vedle malých a středních firem i pobočky nadnárodních společností, školy a státní úřady.

V centru Liberce, v budově Stavebního bytového družstva PS Liberec v Mlýnské ulici, se nachází prostorný showroom. Zde jsou vystaveny vzorové sestavy nabízeného nábytku a velké množství kancelářských židlí a křesel, které si zákazník může prohlédnout. Společnost pár let provozovala e-shop, který však neměl velkou úspěšnost. Důvodem bylo, že téměř 70 % realizovaných obchodů bylo uzavřeno s dalšími společnostmi, zatímco zbylých 30 % bylo realizováno s klasickým zákazníkem. Firma si zároveň chce udržet individuální a osobní přístup k zákazníkům – vysvětlit správné držení těla, manipulování s produktem – a to by prostřednictvím e-shopu nebylo možné. Firma má vytvořené webové stránky, na jejichž úvodní straně jsou každoročně aktualizovaná ohodnocení od hlavního dodavatele Office Pro. Tato ocenění zhodnocuje celou činnost společnosti – množství odběru produktů a služeb, které poskytuje od dodavatele. INTERKOMPLET, s.r.o. patří do top 15 firem, které Silver Partner ohodnocení každoročně získají. Webová stránka

je nastavená pouze v českém jazyce. Sídlo společnosti je v Mníšku. (Interkomplet, 2024) V Tabulce 2 jsou zaznamenány informace o společnosti INTERKOMPLET, s.r.o.

Tabulka 2: Základní informace o společnosti

Název společnost	INTERKOMPLET, s.r.o.
Datum vzniku	1.března 1996
Sídlo společnosti	Nádražní 241, 463 31 Mníšek
IČO	64652203
Předmět podnikání	<ul style="list-style-type: none"> • Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona • Silniční motorová doprava nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí
Základní kapitál	100 000 Kč
Roční obrat (v roce 2023)	16 368 909 Kč
Kategorie počtu pracovníků	1 - 5

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Justice, 2024)

Firma disponuje malou šířkou ale velkou hloubkou sortimentu, která je uvedena v Příloze A. V Příloze B, Příloze C a Příloze D je zobrazen detailnější soupis všech produktů z jednotlivých kategorií. Pro bakalářskou práci byly vybrány dva nejprodávanější produkty. Jedná se o kancelářskou židli Calypso Grand BP, která spadá do nižší cenové kategorie a kancelářské křeslo Sirius Full Mesh, které patří do střední cenové třídy. Oba produkty se řadí mezi nejprodávanější výrobky ve své cenové hladině na trhu. V roce 2023 firma INTERKOMPLET, s.r.o. prodala 226 ks kancelářských židlí Calypso Grand BP a 86 ks křesel Sirius Full Mesh. Toto ergonomické křeslo si v minulém roce zakoupili především fyzioterapeuti, lékaři, daňový poradci či IT specialisté. Jedná se tedy o produkt, který je vhodný především pro sedavá povolání. V Tabulce 3 jsou uvedeny základní informace těchto produktů a v Příloze E a Příloze F jejich obrázky.

Tabulka 3: Základní informace o nejprodávanějších kancelářských židlích ve firmě INTERKOMPLET, s.r.o.

	CALYPSO GRAND BP	SIRIUS FULL MESH
Hmotnost	17.00 kg	23.10 kg
Šířka	61/50 cm	68/52 cm
Výška	106 - 116 cm	116 - 125 cm
Hloubka	50 cm	50 - 56 cm
Nosnost	120 kg	130 kg
Barva	<ul style="list-style-type: none"> • černá • modrá • červená • šedá • antracit 	<ul style="list-style-type: none"> • černá
Cena bez DPH	3 928 Kč	14 980 Kč
Cena s DPH	4 752,88 Kč	18 125,80 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Officepro, 2024a; 2024b)

5.2 Zahraniční trh

Pro případnou expanzi vybrané firmy byl zvolen německý trh. Protože společnost INTERKOMPLET, s.r.o. spadá do kategorie malých a středních podniků, bude se tato práce zaměřovat pouze na jednu spolkovou zemi Německa, a to na Svobodný stát Sasko.

Mezi hlavní důvody výběru tohoto trhu patří:

- blízkost daného trhu k českým hranicím, která může snížit náklady na logistiku a komunikaci,
- přístup k novým trhům a zákazníkům,
- politická stabilita a silná ekonomika Německa.

Uskutečnění expanze firmy na zahraniční trh může vést nejen k diverzifikaci tržního portfolia, k potenciálnímu růstu podniku či k získání nových zákazníků, ale také k možným rizikům a překážkám spojeným se vstupem či s konkurencí. Z tohoto důvodu je důležité provést důkladnou analýzu nejen trhu a konkurence, ale také firmy samotné.

6 Analýza prostředí

Tato kapitola je věnovaná popisu a analýzám makroprostředí a mikroprostředí podniku neboli jeho vnějšího prostředí.

6.1 Makroprostředí

V této podkapitole bude implementována PEST analýza pro potřeby této práce a také pro zhodnocení německého prostředí. Spolková republika Německo je střeoevropský stát, jehož hlavním městem je Berlín. Tato země má rozlohu přes 357 tis. km² a je 4,5 krát větší než ČR. Německo sousedí nejen s Českou republikou, ale také s Polskem, Rakouskem, Švýcarskem, Francií, Lucemburskem, Belgií, Nizozemskem a Dánskem. V Německu žije přes 84,6 mil. obyvatel (Destatis, 2023c). Sasko, zvolená oblast pro tuto bakalářskou práci, je šestou největší spolkovou zemí Německa. Rozloha této oblasti je 18 413 km² a hlavním městem jsou Drážďany. (CIA.gov, 2024; Destatis, 2023d; Mylifeelsewhere, 2024)

6.1.1 PEST analýza

Jak již bylo v teoretické části uvedeno, tato analýza se zabývá rozbořením makroprostředí podniku a zaměřuje se na politické, ekonomické, sociální a technologické prostředí. Všechny čtyři zmíněné složky budou v následující části podrobně popsány.

Politicko - právní prostředí

Německo je federativní parlamentní republikou, kterou je možno rozdělit do 16 spolkových zemí. Úředním jazykem je zde němčina a oficiální měnou je euro. Tato země vstoupila 1. ledna 1958 do EU a od 26. března 1995 je členem Schengenského prostoru. (European Union, 2024) Německo je členem i několika mezinárodních organizací: Světové banky, Mezinárodního měnového fondu, Severoatlantické aliance, Organizace spojených národů, Světové zdravotnické organizace a Světové obchodní organizace.

Státní moc je rozdělena na zákonodárnou, výkonnou a soudní moc. Soudní moc vykonává Spolkový ústavní soud. Do zákonodárné složky patří parlament, který má dvě komory – dolní a horní. Dolní komora je složena z 614 poslanců a nazývá se Spolkový sněm. Spolková rada neboli horní komora parlamentu, je tvořena 69 delegáty vlád spolkových zemí. Výkonná moc Německa je rozdělená mezi spolkového prezidenta a spolkovou vládu, která je tvořena spolkovými ministry. V čele vlády stojí kancléř Olaf Scholz, který zastává tuto funkci od roku 2021. Hlavou státu je prezident Frank-Walter Steinmeier. Funkční období prezidenta je pětileté a může být zvolen maximálně dvakrát. (Businessinfo, 2023; European Union, 2024; Facts about germany, 2024b)



Obrázek 3: Spolkové země Německa s jejich hlavními městy
Zdroj: (Facts about germany, 2024a)

Protože je Německo spolkovým státem, existují zákony spolkové a zemské. Spolkové zákony platí po celém území spolku, tedy Německu. Zemské zákony jsou platné pouze v dané spolkové zemi. Na Obrázku 3 je zobrazeno všech 16 spolkových zemí. V Základním zákoně - v německé ústavě - je detailně upravena zákonodárná pravomoc spolku a spolkových zemí. Pokud dle této ústavy nebyla zákonodárná pravomoc přenesena na spolkovou vládu, mají ji spolkové země. (ECLI, 2023) V roce

1990, přesněji 3. října, byl Svobodný stát Sasko začleněn do Spolkové republiky Německa a v roce 1992 došlo ke schválení jeho ústavy. Od roku 2017 je premiérem Saska Michael Kretschmer. (Sachsen, 2024a; 2024b)

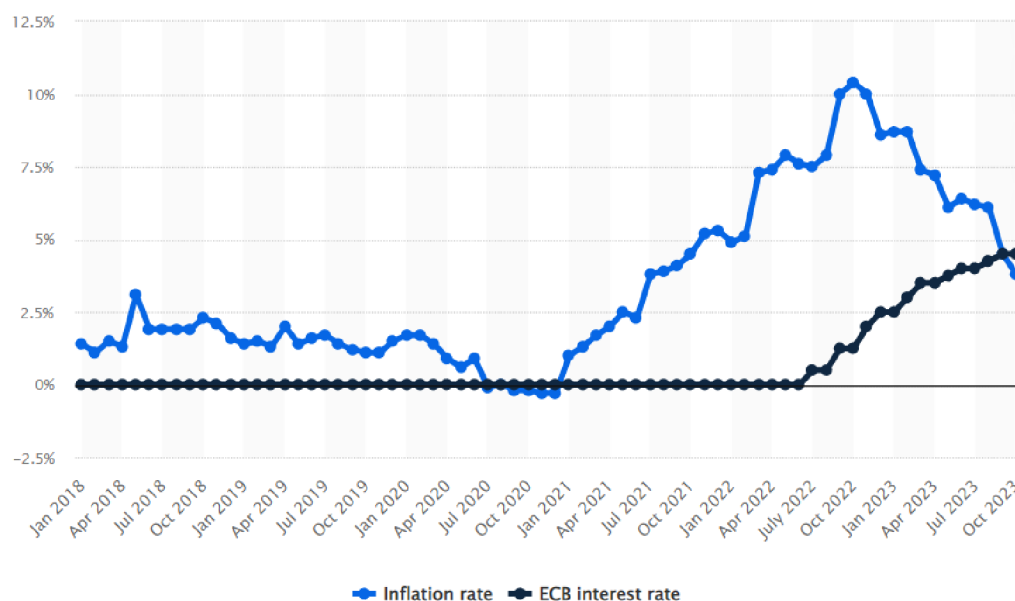
Právní formy společností, které existují v České republice, se nazývají: společnost s ručením omezeným (s.r.o.), akciová společnost (a.s.), veřejné obchodní společnost (v.o.s.) a komanditní společnost (k.s.). V Německu tyto společnosti existují také, ale mají jiné zkratky. Společnost s ručením omezeným se nazývá Gesellschaft mit beschränkter Haftung, zkráceně GmbH. Zkratka pro akciovou společnost je AG a pochází od slova Aktiengesellschaft. Zkrácení OHG neboli Offene Handelsgesellschaft je pro veřejnou obchodní společnost. Druhou osobní společností je komanditní společnost, Kommanditgesellschaft, kterou lze poznat podle zkratky KG. Právní úprava v Německu umožňuje společnostem s ručením omezeným (GmbH) aby vstoupili jako společníci do komanditní (KG) i do veřejné obchodní společnosti (OHG). Takto vzniklé společnosti mají charakteristiku shodnou s KG či OHG, ale dochází ke změně míry ručení. (Exportdosrn, 2017)

Ekonomické prostředí

Spolková republika Německo již několik let patří mezi pět největších ekonomik světa. V roce 2022 činilo HDP 4 085,681 mld. amerických dolarů a tempo růstu bylo 1,79 % (IMF, 2023b; 2023a). Na tvorbě HDP, dle sektorového hlediska, má největší podíl sektor služeb ve výši 62,71 %. Podíl průmyslu činí 26,9 % a zemědělství se podílí 0,92 % (Statista, 2024b). Mezi hlavní průmyslová odvětví Německa patří strojírenství, automobilová výroba a chemický průmysl.

Na základě výsledků průzkumů Spolkového statistického úřadu z února v roce 2023 a 2024 došlo ke zjištění, že celková zaměstnanost se v Německu zvýšila ze 45,5 mil. na 45,7 mil. Dále bylo zaznamenáno, že v únoru 2024 bylo v Německu nezaměstnaných 1,55 mil. osob a oproti únoru 2023 se jedná o 14,3 % nárůst. V minulém roce v únoru byla míra nezaměstnanosti v Německu 3,0 % a aktuálně tvoří 3,5 %. Německo patří mezi země s nejnižší nezaměstnaností v EU. Míra nezaměstnanosti mladých lidí v EU byla 14,9 %. Nejnižší míry nezaměstnanosti mladých lidí byly zaznamenány v Německu s 5,7 %, na Maltě se 7,8 % a v ČR s 8,1 %. (Destatis, 2024a; 2024b) Míra inflace Německa v roce 2023 činila 5,9 % (Destatis,

2024e). Tato výše zapříčinila nejen útlum kupní síly domácností, ale také došlo ke značnému zvýšení úrokových sazeb Evropskou centrální bankou – viz Obrázek 4.



Obrázek 4: Průměrná míra inflace a úroková sazba Evropské centrální banky v Německu od ledna 2018 do října 2023

Zdroj: (Statista, 2023c)

V Německu existují dvě sazby daně z přidané hodnoty – základní a snížená sazba. Základní sazba je stanovena na 19 %, touto sazbou je zdaněn například nábytek, oblečení či restaurační služby. Sníženou sazbou, která je 7 %, je zdaněno „zboží každodenní potřeby“ – potraviny, nápoje, jízdenky nebo noviny. (SWRfernsehen, 2023) Jak již bylo v politickém prostředí uvedeno, Německo je členem EU, tedy i jeho jednotného trhu. Jednotný trh zaručuje volný pohyb osob, kapitálu, služeb a zboží – produkty tedy nepodléhají dovozním ani vývozním clům.

Export zboží a služeb Německa v roce 2023 činil 1 562,1 mld. EUR, import byl v hodnotě 1 352,5 mld. EUR. Z těchto údajů vyplývá, že Německo vykazovalo kladné saldo obchodní bilance. Z předběžných výsledků Spolkového statistického úřadu patří Čína, Nizozemsko, USA, Polsko a Itálie mezi prvních 5 států, ze kterých Německo v roce 2023 dováželo. ČR se nachází na sedmém místě s hodnotou importu 61 mld. EUR. Naopak hlavními exportními trhy Německa je USA, Francie, Nizozemsko, Čína a Polsko. Česká republika, s exportem v hodnotě 54 mld. EUR, je 12 zemí, do které Německo exportuje. (Destatis, 2024c; 2024f)

Dle (Statista, 2023a) se Německo stalo v roce 2022, hned po USA a Číně, třetím největším trhem s nábytkem na světě s tržbami 50,2 mld. USD. Zároveň má Německo druhý největší průměrný příjem per capita, hned po USA, ve výši 548,3 mld. USD. Mezi největší výrobce nábytku, ze zemí EU, patří Německo, Itálie a Polsko (Biernacka, 2021). Export a import nábytku a jeho součástí v roce 2022, kdy export z Německa do ČR činil 202 mil. EUR, import byl přes 179 mil. EUR. Vše je zobrazeno v následujícím obrázku.

Countries	Exports: Value	Imports: Value
	Tsd. EUR	Tsd. EUR
2022		
Czechia (since 1993)	202,107	179,651

Obrázek 5: Export a import nábytku a jeho dílů mezi Německem a Českou republikou v roce 2022

Zdroj: (Destatis.de, 2024)

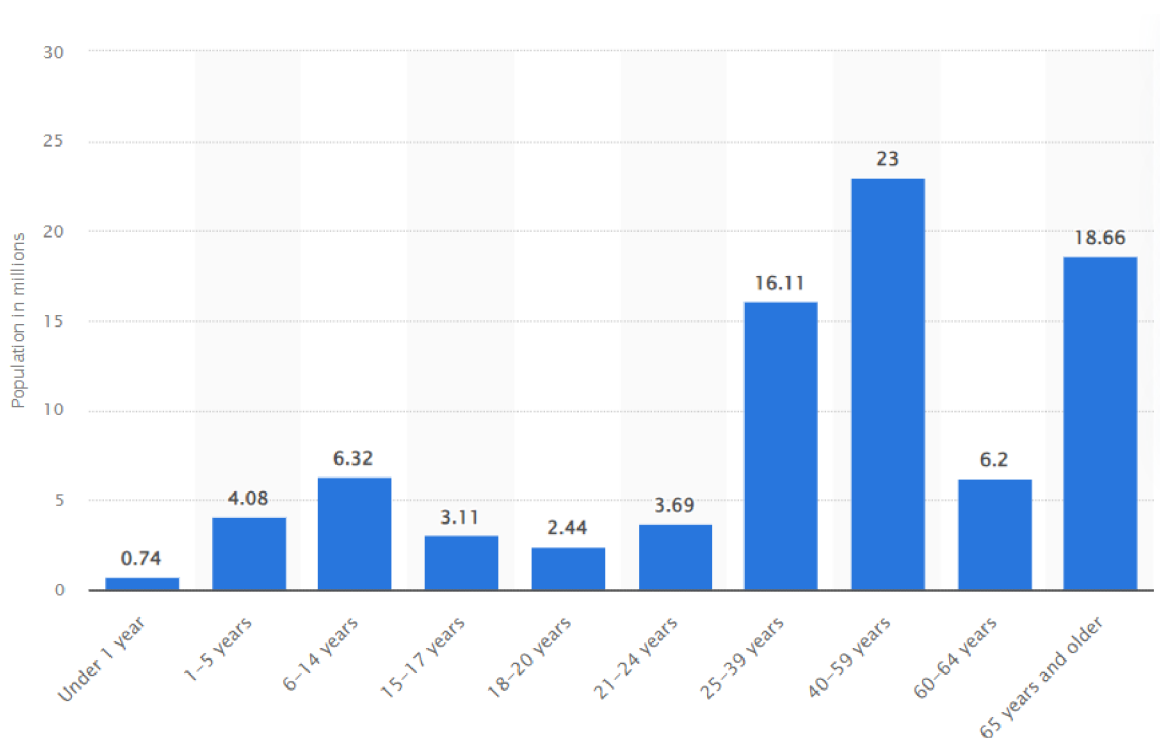
Sociálně - kulturní prostředí

Německo je nejlidnatější stát v EU. Ke konci roku 2022 bylo zaznamenáno, že v Německu žije přes 84,3 mil. obyvatel, z toho 41,5 mil. mužů a 42,7 mil. žen. Hustota zalidnění je zde 236 obyvatel/km². Z těchto 84,3 mil. obyvatel bylo německé národnosti 85,4 % (přes 72 mil. obyvatel) a 14,6 % byli cizinci (přes 12,3 mil. obyvatel). Na Obrázku 7 je zachycena německá populace podle věkové skupiny, kdy největší zastoupení má věková hranice 40 – 59 let (23 mil.), 65+ let (18,66 mil.) a 25 – 39 let (16,11 mil.)

Národnostní složení je z velké části tvořeno Němci. Další etnické skupiny, které žijí v Německu, jsou Turci (1,4 mil.), Poláci (773 tis.) a Syřané (923 tis.). Válka na Ukrajině ovlivnila i nárůst cizinců ukrajinské národnosti, dle statistického úřadu stoupl jejich počet na 1,16 mil. obyvatel. (Destatis, 2023b; 2023c)

Německo je multináboženskou zemí. Největším zastoupeným náboženstvím je křesťanství, kdy k římskokatolické církvi se hlásí 25 % obyvatel, k evangelické církvi 23 % obyvatel. Největším nekřesťanským náboženstvím, které je v Německu

praktikované, je islám, ke kterému se hlásí téměř 5 % populace. Téměř jedna třetina obyvatel jsou ateisté. (Remid, 2023; Expatrio, 2022)



Obrázek 6: Obyvatelstvo Německa podle věkových skupin v roce 2022

Zdroj: (Statista, 2023b)

Německý zaměstnanec průměrně odpracuje 34,7 hodin týdně, český zaměstnanec 39,5 hodin týdně. Průměrná měsíční mzda v roce 2021 německého zaměstnance byla 4 100 EUR, u mužského pohlaví se jednalo o průměrnou měsíční mzdu v hodnotě 4 275 EUR a u ženského pohlaví v hodnotě 3 699 EUR. Průměrná měsíční mzda v prvním pololetí 2022 v České republice činila 41 971 CZK neboli 1 697 EUR (vše je přepočteno podle kurzu 24,74 České národní banky k 30. 6. 2022). Medián mezd u mužů dosáhl 37 531 CZK (1 517 EUR), u žen se jednalo o 30 977 CZK (1 252 EUR). (Destatis, 2022a; MPSV, 2023; ČNB, 2022; Destatis, 2022b)

V Sasku žije přes 4 mil. obyvatel a jedná se o sedmý nejlidnatější spolkový stát Německa (Destatis, 2023a). Průměrná délka života německého obyvatele mužského pohlaví v Sasku je 77,27 let, ženského pohlaví je 83,49 let (Destatis, 2024d).

Německo sdílí část kultury i se sousedními zeměmi, především Rakouskem a Švýcarskem. Mezi německé hodnoty patří dochvilnost, upřímnost, přímost,

respektují soukromí jiných lidí a zákony společnosti. Německo patří do kultur s nízkým komunikačním kontextem (z anglického low-context cultures). Tyto kultury se vyjadřují explicitně, komunikace je zde přímá. Věnují velkou pozornost významu slov než kontextu, který jej obklopuje. Nic neodvozují implicitně, pro získání všech informací se raději zeptají na doplňující otázku. (Expatrio, 2024)

V Německu stále převažuje nakupování v kamenných obchodech – 82 % spotřebitelů navštěvuje kamenné obchody a 45 % nakupuje online (ECDB, 2024). V roce 2023 utratily německé domácnosti za nábytek a spotřebiče do domácností téměř 130 mld. EUR (Statista, 2024a). Zákazníci, kteří nakupují nábytek, bývají v Německu staršího věku. Přes 37 % zákazníků tvoří generace X, jejíž příslušníci se narodili mezi lety 1965 a 1980. Až 56 % osob, které rozhodují o nákupu nábytku, jsou ženy. (Statista, 2024f)

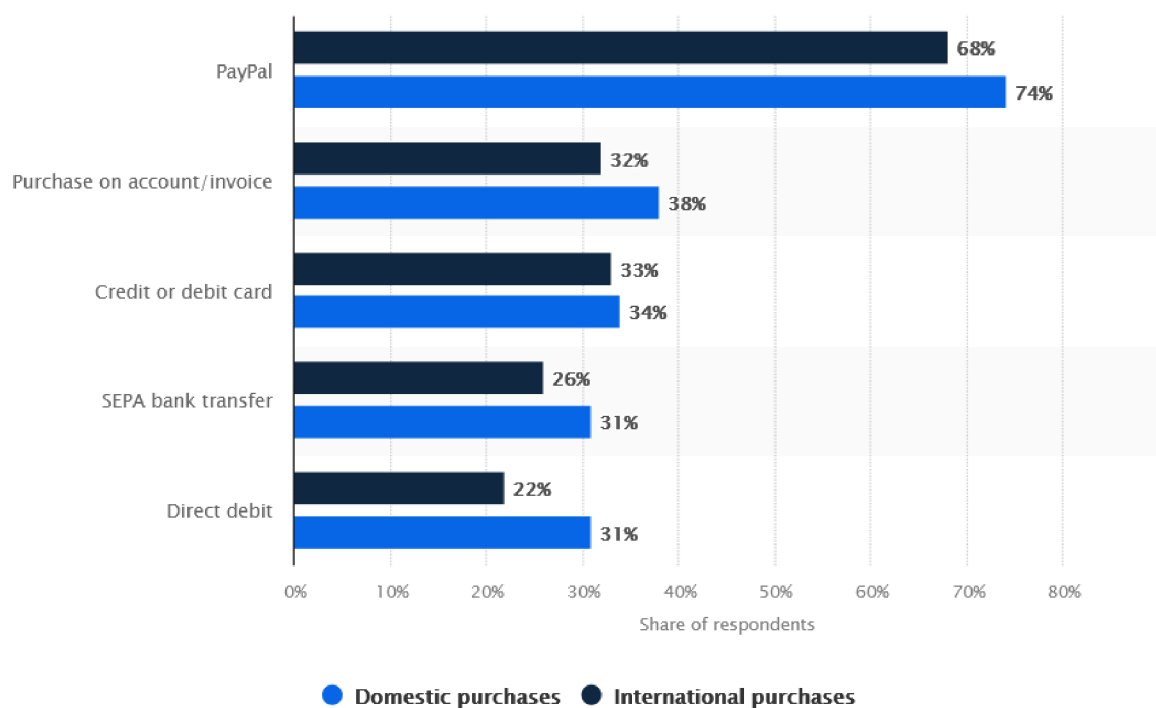
Technologické prostředí

Německo je členem Světové organizace duševního vlastnictví. Tato organizace hodnotí inovativní ekonomiky zemí pomocí GII – Global Innovation Index. Tento index vytváří analýzu, která zahrnuje 81 ukazatelů rozdělených do 7 kategorií pro výpočet skóre země. V roce 2016 se Německo dostalo do žebříčku 10 nejlepších zemí, ve kterém se dosavad drží. V roce 2022 se umístilo na 8. místě nejinovativnějších zemí. (Visualcapitalist, 2022; WEF, 2023; WIPO, 2024) Spolková republika Německo se řadí mezi přední skupinu zemí, které investují více než 3 % svého HDP na výzkum a vývoj. V roce 2020 činily výdaje na výzkum a vývoj 107 mld. EUR. Tato částka představovala 3,13 % HDP Německa. V roce 2022 bylo vynaloženo 121,4 mld. EUR a jedná se tak o nově zaznamenaný rekord. Cílem vlády je zvýšit podíl výzkumu a vývoje na HDP na 3,5 % v roce 2025. (BMBF, 2024; Facts about germany, 2024c; GTAI, 2024)

V dnešní době se velmi uchytila možnost nakupovat nábytek a jiné zboží online. Tato varianta umožňuje a usnadňuje spotřebitelům nákup nábytku odkudkoli, společně poskytuje nové distribuční kanály či prodejní příležitosti. Novým trendem jsou také virtuální showroomy, které umožňují spotřebiteli si vizualizovat nábytek ve svých domovech či kancelářích ještě před nákupem. (Pestleanalysis, 2023) Mezi nejoblíbenější kategorie pro online nákupy v Německu se na 11. místě umístil nábytek a domácí potřeby, které přes internet nakupuje 16 % dotazovaných osob z 5 984 respondentů ve věku od 18 – 64 let (Statista, 2024d). Stejná kategorie

respondentů byla dotazována na nejpoblárnější online obchody. V roce 2023 se jedničkou online obchodů stal Amazon, na kterém nakupuje 78 % respondentů. Dále 11 % respondentů nakupuje online na e-shopu společnosti Ikea. (Statista, 2024e)

Na níže uvedeném obrázku jsou zachyceny nejpoužívanější platební metody při domácím a mezinárodním online nákupu. V obou variantách dominuje elektronická peněženka PayPal, kterou využívá 68 % respondentů z 1 000 dotazovaných osob od věku 18 let a starší v mezinárodním nákupu a 74 % respondentů při domácím nákupu. (Statista, 2024c)



Obrázek 7: Nejpoužívanější platební metody pro domácí a mezinárodní online nákupy v Německu v roce 2023
Zdroj: (Statista, 2024c)

6.2 Mikroprostředí

V této podkapitole bude vytvořen Porterův model pěti sil a SWOT analýza, která bude navazovat na již zmíněnou Porterovu analýzu a PEST analýzu.

6.2.1 Porterův model pěti sil

V následující části této kapitoly bude detailně charakterizována stávající konkurence vybrané společnosti, velikost hrozby nově vstupujících firem, substituty na trhu a následně vyjednávací síla zákazníků a dodavatelů.

Hrozba nově vstupujících firem

V případě této bakalářské práce se společnost INTERKOMPLET, s.r.o., která se specializuje na kancelářské židle a kancelářský nábytek, řadí do odvětví obchodu. Toto odvětví není omezeno žádnými velkými překážkami. Je zapotřebí si zřídit živnostenské oprávnění u živnostenského úřadu. V případě obchodní činnosti se jedná o volnou živnost, pro jejíž získání je nutné splnit pouze všeobecné podmínky – bezúhonnost a plnou svéprávnost. Dalšími faktory, které hrají důležitou roli, jsou finanční prostředky a správné prostory. Je zapotřebí mít počáteční finanční prostředky nejen na zaplacení nájmu ale též na vybavení showroomu vzorky produktů. V tomto případě se jedná o kancelářské židle od různých dodavatelů. Z důvodů absence prokazování odborné způsobilosti či malé náročnosti na kapitálové zdroje je hrozba nově vstupujících firem vysoká.

Intenzita soupeření mezi existujícími firmami

Společnost INTERKOMPLET, s.r.o. má jak přímé konkurenty tak i nepřímé. Do nepřímé konkurence můžeme zařadit společnosti IKEA, XXXLutz a JYSK, které nalezneme nejen na českém trhu ale i na trhu německém. Mezi další společnosti, které se nachází na německém trhu, můžeme uvést firmy Höffner a porta Möbel. Všechny tyto společnosti, se zaměřují nejen na prodej kancelářského nábytku, tedy i kancelářských židlí, ale i na prodej bytového nábytku a jiného zboží.

Přímá konkurence obchoduje se stejným zbožím, jako vybraná společnost. Příkladem přímé konkurence, které prodávají produkty vybrané pro tuto bakalářskou práci, jsou všechny firmy, které patří do prodejní sítě certifikovaných partnerů společnosti Office Pro. V Libereckém kraji se jedná o společnosti AP-SOFT JABLONEC s.r.o. a myHM design s.r.o (Officepro, 2024c). V Sasku do přímé konkurence lze zařadit společnosti Büromöbel Müller Sachsen GmbH a Büromöbel Experte GmbH, které se specializují pouze na kancelářský nábytek a kancelářské židle.

Podnik Büromöbel Experte GmbH vznikla v roce 2009 a zaměstnává 35 zaměstnanců. Svou nabídku kategorizuje na výškově stavitelné stoly, kancelářské stoly, kancelářské židle, kancelářské kartotéky a kontejnery, konferenční stoly a konferenční židle. (Büromöbel Experte, 2024)

Firma Büromöbel Müller Sachsen GmbH je německá firma, která působí na trhu již 40 let. Podnik má celkem 8 poboček v různých městech – Berlín, Bielefeld, Drážďany, Frankfurt, Hamburg, Lipsko, Mnichov a Raubling. Pobočka v Lipsku zaměstnává 5 pracovníků. V nabídce tohoto podniku je možné nalézt kancelářské židle, kancelářský nábytek, pracovní stanice pro sezení i stání a kancelářské doplňky. (Büromöbel Müller, 2024)

Hrozba substitučních výrobků

Jelikož na trhu existuje velká řada obchodů s kancelářským nábytkem, je hrozba pro firmu INTERKOMPLET, s.r.o. velká. V případě prvního zvoleného produktu CALYPSO GRAND BP existuje na trhu velká řada alternativních variant s nepatrnými rozdíly a ve stejné cenové relaci. Sama společnost prodává substituty, které se mohou lišit pouze v nepatrných znacích od tohoto produktu. U kancelářského křesla SIRIUS FULL MESH, jehož kombinace nejlepší bederní opěrky s hloubkovým posunem sedáku řadí toto křeslo do nejlepších na trhu, lze konstatovat menší hrozbu nahrazení než u prvního produktu. Důvod je ten, že kupující, kteří hledí na kvalitu produktu, nebude dostatečně vyhovovat méně kvalitní alternativa. Naopak pro kupující, kteří nehledí na kvalitu ale pouze na uspokojení své potřeby, bude toto ergonomické křeslo nahraditelné jinými produkty.

Vyjednávací síla odběratelů

Když tuto teorii implementujeme do praxe, mají v tomto případě zákazníci vysokou vyjednávací sílu. Jak již bylo zmíněno, společnost INTERKOMPLET, s.r.o. se zabývá prodejem kancelářského nábytku, kancelářských židlí a křesel. Jedná se o produkty, které zákazníci mohou sehnat nejen v dalších obchodech, které prodávají nejen nábytek (IKEA) či se přímo specializují na prodej kancelářského nábytku a židlí, ale také na internetu. Protože si firma zakládá na prodeji kvalitnějšího zboží s odpovídající

cenou, může se vyjednávací síla odběratelů trochu zmírnit ale pouze u těch, kteří hledí na kvalitu.

Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost INTERKOMPLET, s.r.o. má celkem 9 dodavatelů, z nich je 6 v hlavní skupině – Office Pro, Alba, MAYER, RIM, Stima, SEGO. Společnosti Alba, MAYER, RIM a SEGO dodávají firmě pouze kancelářské židle. Společnost Stima je dodavatelem jídelních stolů a židlí. Největší dodavatel zvolené firmy je společnost Office Pro, která dodává kancelářské židle a kancelářský nábytek. Zvolené produkty pro tuto bakalářskou práci jsou dodávány pouze společností Office Pro a neexistuje žádný alternativní dodavatel těchto židlí. V případě zvolené firmy mají její dodavatelé velkou vyjednávací sílu. Největší sílu má však Office Pro, protože je jedinou firmou, která dodává nejprodávanější produkty firmy INTERKOMPLET, s.r.o.

6.2.2 SWOT analýza

Vytvořená SWOT analýza slouží k zhodnocení již výše zpracovaných dvou analýz vnějšího a vnitřního prostředí – PEST analýzy a Porterova modelu pěti sil. V níže uvedené tabulce jsou zaznamenány všechny údaje z mikroprostředí i makroprostředí podniku. Následně jsou všechny složky z této analýzy implementovány do konfrontační matice, viz Tabulka 5.

Tabulka 4: SWOT analýza společnosti INTERKOMPLET, s.r.o.

<p style="text-align: center;">Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> ● S1 - dlouhodobá činnost na českém trhu ● S2 - dobré jméno a pověst firmy ● S3 - ryze rodinná firma ● S4 - velká hloubka sortimentu ● S5 - showroom 	<p style="text-align: center;">Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> ● W1 - absence e-shopu ● W2 - absence německého jazyka na webových stránkách ● W3 - působení na domácím trhu ● W4 - menší povědomí o firmě
<p style="text-align: center;">Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> ● O1 - vstup na německý trh ● O2 - vysoká kupní síla v Německu ● O3 - získání nových zákazníků ● O4 - stálost kamenných obchodů 	<p style="text-align: center;">Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> ● T1 - vysoká a silná konkurence v odvětví ● T2 - existence substitutů ● T3 - velká hrozba nových firem ● T4 - závislost na dodavatelích

Zdroj: Vlastní zpracování

Konfrontační matice

Z níže uvedené tabulky lze odvodit, že nejsilnější stránkou společnosti INTERKOMPLET, s.r.o. je velká hloubka sortimentu. Za nejslabší stránku, na kterou by se podnik měl zaměřit před vstupem na zahraniční trh, lze považovat nepřítomnost e-shopu. Největší příležitostí, zároveň jedním z důvodů expanze podniku, je vyhodnoceno získání nových zákazníků na daném trhu. Největší hrozbou je existence substitutů v daném odvětví, která může ovlivnit konečné rozhodování zákazníka.

Tabulka 5: Konfrontační matice společnosti INTERKOMPLET, s.r.o.

			Externí prostředí								
			Příležitosti				Hrozby				Celkem
			O1	O2	O3	O4	T1	T2	T3	T4	
Interní prostředí	Silné stránky	S1	+	++	+	0	+	0	-	-	+3
		S2	+	+	++	0	+	+	0	0	+5
		S3	+	+	+	0	0	0	0	0	+3
		S4	++	++	++	0	+	+	0	+	+9
		S5	0	+	+	++	+	0	+	0	+6
	Slabé stránky	W1	-	-	-	0	--	--	-	0	-8
		W2	--	--	-	0	-	-	0	0	-7
		W3	0	-	-	-	-	0	+	0	-3
		W4	0	-	-	0	-	-	0	0	-4
Celkem		+2	+2	+3	+1	-1	-2	0	0		

Zdroj: Vlastní zpracování

7 Zhodnocení vstupu firmy

Mezi důvody, kvůli kterým podnik může rozšířit své aktivity na zahraničních trzích, lze uvést zvýšení zisku, zvýšení konkurenceschopnosti podniku na domácím trhu, větší počet nových zákazníků či snížení závislosti na poptávce na českém trhu. Před rozhodnutím, zda by firma INTERKOMPLET, s.r.o. měla expandovat na německý trh, je důležité zohlednit všechny získané informace. Z provedených analýz lze dedukovat, že Německo, konkrétně Sasko, je vhodným trhem bez bariér pro podnikání a získání nových zákazníků. Dále bylo v poslední části této bakalářské práce zjištěno, že by velkým přínosem pro zvolenou firmu bylo získání nových zákazníků, které může firma oslovit díky svému hlubokému portfoliu. V nábytkářském odvětví v Německu existuje velmi silná konkurence, přes 1000 firem v této oblasti, díky které se na trhu také vyskytuje velké množství substitutů ke zvoleným produktům, tedy ke kancelářským židlím. Před expanzí by bylo pro podnik žádoucí, aby se zaměřil a zapracoval na svých slabých stránkách, obzvláště na té, kterou vyhodnotila konfrontační matice SWOT analýzy za nejvíce kritickou – absence e-shopu. Zlepšení této stránky by přineslo do budoucna nové zákazníky nejen na českém trhu ale i na zahraničním.

Způsobitou formu vstupu, kterou by zvolený podnik mohl vstoupit na německý trh, jsou klasické vývozní a dovozní operace. Mezi důvody výběru můžeme zařadit nejen velikost vybrané společnosti, ale i finanční přijatelnost dané formy pro firmu INTERKOMPLET, s.r.o. Je zjevné, že z této kategorie je nejvhodnější variantou obchodní zastoupení, kdy obchodní zástupce podniku INTERKOMPLET, s.r.o. obchoduje jménem podniku, na jeho účet a jeho rizika. Hlavními důvody pro zvolení tohoto typu vstupu jsou, že obchodní zástupce, též zprostředkovatel, bude lépe znát daný trh než samotný podnik. Zároveň již bude mít vybudovaný distribuční cesty a vybudovanou důvěru u zákazníků. Ze začátku by bylo žádoucí se zaměřit pouze na dva nejprodávanější produkty vybrané společnosti – kancelářské křeso SIRIUS FULL MESH a kancelářskou židli CALYPSO GRAND BP. Dalším krokem by bylo vytvoření e-shopu pro německý trh ve vhodné německé doméně. Němci upřednostňují e-shopy v rodném jazyce než v anglickém jazyce, proto je tomuto prvku potřeba věnovat pozornost.

Aby společnost INTERKOMPLET, s.r.o. byla na německém trhu úspěšná, je potřeba nejdříve zapracovat na svých slabých stránkách na domácím trhu – přizpůsobit webové stránky i do jazyka anglického a německého, vytvořit český e-shop. Dále by se firma měla více zaměřit na propagaci, kterou již v minulosti vykonávala, ale z neurčitých důvodů přestala. Pokud by se těmto faktorům podnik věnoval, vstup i udržení se na zahraničním trhu je z pohledu autorky této práce reálný.

Závěr

Cílem bakalářské práce na téma „Expanze INTERKOMPLET, s.r.o. na zahraniční trh“ bylo zhodnotit možnosti vstupu zmíněné společnosti na německý trh, vybrat formu vstupu, která bude pro podnik nejvhodnější a následně stanovit efektivní doporučení pro vstup na daný trh. Teoretická část této práce byla věnována k vysvětlení pojmů spojených s mezinárodními ekonomickými vztahy. Následně bylo popsáno prostředí mající na podnik negativní i pozitivní vliv, vysvětleny analýzy v těchto prostředí. Nejdříve je popsána PEST analýza, která je základním nástrojem analyzování makroprostředí. Z mikroprostředí byly charakterizovány dvě analýzy – Porterův model pěti sil a SWOT analýza. Následně byly teoreticky vysvětleny možné formy vstupu na zahraniční trh a rizika vztahující se k mezinárodnímu obchodu.

V praktické části došlo k seznámení čtenáře s vybranou rodinnou firmou INTERKOMPLET, s.r.o., která se specializuje na prodej kancelářského nábytku, kancelářských židlí a křesel. Šestá kapitola byla věnována průzkumu Německa pomocí PEST analýzy, která zkoumala politické, ekonomické, sociální, kulturní a technologické prostředí této země. Pro vyjádření možného chování a vývoje konkurenčních pěti sil byla použita Porterova analýza. Tato analýza podrobně specifikovala sílu stávající konkurence, vyjednávající sílu dodavatelů a zákazníků, existenci substitutů a velikost hrozby nově vstupujících firem. Z výsledků těchto zmíněných analýz došlo k vytvoření SWOT analýzy a konfrontační matice, ze které byla vyzdvížena vždy jedna složka, která podnik ovlivňuje nebo může ovlivnit v pozitivní a negativní formou. Poslední kapitola praktické části zhodnotila vstup podniku na německý trh. Došlo zde k výběru vhodné formy vstupu na tento trh, kdy autorka navrhla obchodní zastoupení, které patří do klasických vývozních a dovozních operací, a následně tento výběr odůvodnila. V závěru byly zlehka nastíněny kroky, které by podnik měl vykonat před expanzí na německý či jiný zahraniční trh. Závěrem, ve kterém došlo k navržení kroků pro úspěšné vstoupení a udržení na německém trhu, bylo dosaženo k předem stanovenému cíli.

Seznam použité literatury

BIERNACKA, Justyna, 2021. ANALYSIS OF INTRA-INDUSTRY MUTUAL TRADE OF THE FURNITURE MANUFACTURING INDUSTRY BETWEEN V4 COUNTRIES AND EU-27 USING THE GRUBEL-LLOYD INDEX. online. *Acta Facultatis Xylologiae Zvolen*, č. 63(2), s. 175–188. Dostupné z: <https://doi.org/10.17423/afx.2021.63.2.15>.

BMBF, 2024. *Research funding system - Research in Germany*. online. [2024-04-20]. Dostupné z: <https://www.research-in-germany.org/en/research-landscape/why-germany/research-funding-system.html>.

BÜROMÖBEL EXPERTE, 2024. *Büromöbel - versandfrei bestellen - Büroeinrichtung von Büromöbel Experte*. online. [2024-04-22]. Dostupné z: <https://www.bueromoebel-experte.de/>.

BÜROMÖBEL MÜLLER, 2024. *Büromöbel | online kaufen | als Komplettsset | BÜROMÖBEL-MÜLLER*. online. [2024-04-22]. Dostupné z: <https://www.bmsofort.de/>.

BUSINESSINFO, 2023. *Německo*. online. 13/07/2023 [2024-04-05]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/nemecko-souhrnna-teritorialni-informace/>.

CIA, 2024. *Germany*. online. [2024-04-07]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/germany/#government>.

CZINKOTA, Michael R.; Ilkka A. RONKAINEN a Peng CUI, 2023. *International marketing*. 11th ed. Boston, MA: Cengage. ISBN 978-0-357-44512-9.

ČNB, 2022. *Kurzy devizového trhu - Česká národní banka*. online. 30/06/2022 [2024-04-11]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/index.html?date=30.06.2022>.

DESTATIS, 2022a. *Average gross monthly earnings*. online. 24/03/2022 [2024-04-11]. Dostupné z: <https://www.destatis.de/EN/Themes/Labour/Earnings/Earnings-Earnings-Differences/Tables/liste-average-gross-monthly-earnings.html>.

DESTATIS, 2022b. *Weekly working hours*. online. [2024-04-11]. Dostupné z: https://www.destatis.de/EN/Themes/Labour/Labour-Market/Quality-Employment/Dimension3/3_1_WeeklyHoursWorked.html.

DESTATIS, 2023a. *Bevölkerung nach Nationalität und Bundesländern*. online. 20/06/2023 [2024-04-10]. Dostupné z: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/Tabellen/bevoelkerung-nichtdeutsch-laender.html>.

DESTATIS, 2023b. *Foreign population by place of birth and selected citizenships*. online. 01/06/2023 [2024-04-11]. Dostupné z: <https://www.destatis.de/EN/Themes/Society-Environment/Population/Migration-Integration/Tables/foreigner-place-of-birth.html>.

DESTATIS, 2023c. *Population by nationality and sex*. online. 20/06/2023 [2024-04-10]. Dostupné z: <https://www.destatis.de/EN/Themes/Society-Environment/Population/Current-Population/Tables/lrbev02a.html>.

DESTATIS, 2023d. *Population by nationality and federal states*. online. 20/06/2023 [2024-04-07]. Dostupné z: <https://www.destatis.de/EN/Themes/Society-Environment/Population/Current-Population/Tables/population-by-laender.html>.

DESTATIS, 2024a. *Employment in February 2024: slight upward trend continues*. online. 28/03/2024 [2024-04-09]. Dostupné z: https://www.destatis.de/EN/Press/2024/03/PE24_127_132.html.

DESTATIS, 2024b. *EU unemployment rate - German Federal Statistical Office*. online. [2024-04-09]. Dostupné z: <https://www.destatis.de/Europa/EN/Topic/Population-Labour-Social-Issues/Labour-market/EULabourMarketCrisis.html>.

DESTATIS, 2024c. *Exports in December 2023: -4.6% on November 2023*. online. [2024-04-08]. Dostupné z: https://www.destatis.de/EN/Press/2024/02/PE24_044_51.html.

DESTATIS, 2024d. *Federal Statistical Office Germany - GENESIS-Online*. online. [2024-04-11]. Dostupné z: <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?sequenz=tabelleErgebnis&selectionname=12621-0004&language=en#abreadcrumb>.

DESTATIS, 2024e. *Inflation rate at +5.9% in 2023*. online. [2024-04-08]. Dostupné z: https://www.destatis.de/EN/Press/2024/01/PE24_020_611.html.

DESTATIS, 2024f. *Order of rank of Germany's trading partners - 2023 (preliminary results)*. online. 19/03/2024 [2024-04-08]. Dostupné z: <https://www.destatis.de/EN/Themes/Economy/Foreign-Trade/Tables/order-rank-germany-trading-partners.html>.

DUCHÁČKOVÁ, Eva, 2009. *Principy pojištění a pojišťovnictví*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-51-4.

ECDB, 2024. *Online Shopping vs. In-Store Shopping in Europe: Sales Channel Analysis & Forecasts | ECDB.com*. online. 12/01/2024 [2024-04-23]. Dostupné z: <https://ecommercedb.com/insights/online-vs-offline-retail-in-europe-looking-at-the-negative-space-of-ecommerce/4612>.

ECLI, 2023. *Portál evropské e-Justice - Vnitrostátní právní předpisy*. online. [2024-04-07]. Dostupné z: https://e-justice.europa.eu/content_member_state_law-6-de-maximizeMS-cs.do.

EUROPEAN UNION, 2024. *Germany – EU member country profile | European Union*. online. [2024-04-05]. Dostupné z: https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/country-profiles/germany_en.

EXPATRIO, 2022. *Religions in Germany*. online. [2024-04-11]. Dostupné z: <https://www.expatrio.com/about-germany/religions-germany>.

EXPATRIO, 2024. *German Culture*. online. [2024-04-11]. Dostupné z: <https://www.expatrio.com/about-germany/german-culture>.

EXPORTDOSRN, 2017. *Právní formy společností v Německu*. online. [2024-04-09]. Dostupné z: <https://www.exportdosrn.cz/info/zalozeni-firmy-srn/pravni-formy-spolecnosti-v-nemecku/>.

FACTS ABOUT GERMANY, 2024a. *Home | Facts about Germany*. online. [2024-04-10]. Dostupné z: <https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/en>.

FACTS ABOUT GERMANY, 2024b. *TAT-2020-Auf-einen-Blick-Politisches-System | Facts about Germany*. online. [2024-04-05]. Dostupné z: <https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/en/politics-germany/political-system>.

FACTS ABOUT GERMANY, 2024c. *TAT-2020-Forschung-Ambitionierte-Spitzenforschung | Facts about Germany*. online. [2024-04-20]. Dostupné z: <https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/en/research-and-innovation/ambitious-cutting-edge-research>.

GTAI, 2024. *2022 Marked a Record for German R&D Investments | Press Release | Germany | Business Location Germany*. online. 19/03/2024 [2024-04-20]. Dostupné z: <https://www.gtai.de/en/meta/press/2022-marked-a-record-for-german-r-d-investments-1744536>.

IMF, 2023a. *Report for Selected Countries and Subjects*. online. [2024-04-08]. Dostupné z: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2023/October/weo-report>.

IMF, 2023b. *World Economic Outlook (October 2023) - GDP, current prices*. online. [2024-04-08]. Dostupné z: <https://www.imf.org/external/datamapper/NGDPD@WEO>.

INTERKOMPLET, 2024. *Interkomplet s.r.o. – Kancelářský nábytek na míru za skvělé ceny*. 2024-. online. [2024-03-28]. Dostupné z: <https://www.interkomplet.cz/>.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a Petr JANEČEK, 2023. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 3. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3722-0.

JUSTICE, 2024. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky*. online. [2024-03-29]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=8531&typ=UPLNY>.

KOTLER, Philip; Kevin Lane KELLER; Mairead BRADY; Malcolm GOODMAN a Torben HANSEN, 2016. *Marketing management*. 3rd edition. Harlow, England London New York Boston San Francisco Toronto Sydney: Pearson. ISBN 978-1-292-09323-9.

KOZEL, Roman; Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3527-6.

KUMAR, Nirmalya, 2008. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2439-3.

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

MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK, 2021. *Mezinárodní marketing*. 5. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3006-1.

MPSV, 2023. *Informační systém o průměrném výdělku*. online. [2023-09-21]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/3867500/ISPV_222_MZS.pdf/5aa84d9c-e8b8-8b4c-10d6-95d3784513f3.

MYLIFEELSEWHERE, 2024. *Size of Germany compared to Czech Republic*. online. [2024-04-07]. Dostupné z: <https://www.mylifeelsewhere.com/country-size-comparison/germany/czech-republic>.

MYTIMI, 2021. *Definujte efektivní strategii podle Porterova modelu pěti sil*. online. 17/09/2021 [2024-04-22]. Dostupné z: <https://www.mytimi.cz/definujte-efektivni-strategii-podle-porterova-modelu-peti-sil->.

OFFICEPRO, 2024a. *Kancelářská židle CALYPSO GRAND BP | Office Pro*. online. [2024-03-29]. Dostupné z: [https://www.officepro.cz/kancelarske-zidle/kancelarska-zidle-calypsono-grand-bp](https://www.officepro.cz/kancelarske-zidle/kancelarska-zidle-calyпсо-grand-bp).

OFFICEPRO, 2024b. *Kancelářská židle SIRIUS MESH | Office Pro*. online. [2024-03-29]. Dostupné z: <https://www.officepro.cz/kancelarske-zidle/kancelarska-zidle-sirius-mesh>.

OFFICEPRO, 2024c. *Prodejní síť certifikovaných partnerů*. online. [2024-04-22]. Dostupné z: <https://www.officepro.cz/prodejni-sit>.

PESTLEANALYSIS, 2023. *PESTLE Analysis of The Furniture Industry*. online. 29/05/2023 [2024-04-20]. Dostupné z: <https://pestleanalysis.com/furniture-industry-pestle-analysis/>.

PŘIKRYLOVÁ, Jana, 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0787-2.

RE MID, 2023. *Mitgliederzahlen: Katholizismus - REMID*. online. 28/05/2023 [2024-04-11]. Dostupné z: https://remid.de/info_zahlen/katholizismus/.

SACHSEN, 2024a. *Home page - State Government - sachsen.de*. online. [2024-04-07]. Dostupné z: <https://www.staatsregierung.sachsen.de/index.html>.

SACHSEN, 2024b. *Startseite - Freistaat Sachsen - sachsen.de*. online. [2024-04-07]. Dostupné z: <https://www.freistaat.sachsen.de/index.html>.

SATO, Alexej; Eva KŘENKOVÁ a Iveta ČERNÁ, 2021. *Mezinárodní obchodní operace*. 1. vyd. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-2416-0.

STATISTA, 2023a. *Furniture: market data & analysis*. online. [2024-04-08]. Dostupné z: <https://www.statista.com/study/55490/furniture-market-data-and-analysis/>.

STATISTA, 2023b. *German population by age 2022*. online. 05/09/2023 [2024-04-11]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/454349/population-by-age-group-germany/>.

STATISTA, 2023c. *Germany: inflation rate and central bank rate monthly 2023*. online. 28/11/2023 [2024-04-08]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/1312145/germany-inflation-rate-central-bank-rate-monthly/>.

STATISTA, 2024a. *Furniture consumer spend in Germany 2023*. online. 21/03/2024 [2024-04-11]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/519646/furniture-and-household-appliances-consumer-spend-germany/>.

STATISTA, 2024b. *Germany - GDP distribution across economic sectors 2022*. online. 04/04/2024 [2024-04-08]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/375569/germany-gdp-distribution-across-economic-sectors/>.

STATISTA, 2024c. *Germany: main payment methods by purchase origin 2023*. online. 12/04/2024 [2024-04-20]. Dostupné z: https://www.statista.com/statistics/1458437/germany-payment-methods-domestic-international-online-purchases/?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTAAAR1nHN38pbGfB9gHB5JrAlfyvDKvPIhrKD0IOmweenPtsDM6otGVFz47TA_aem_AehEuDYKP0x3Popmmp8efp560z_xAcjBB5Y3fK_1UwSaKk4_7IN1BN8smJQsH_Vv0XB7AcgaJ9fVp1y7UGIUxsZ4.

STATISTA, 2024d. *Most popular categories for online purchases in Germany 2023*. online. 13/02/2024 [2024-04-20]. Dostupné z: https://www.statista.com/forecasts/998699/most-popular-categories-for-online-purchases-in-germany?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTAAAR1M_ijKzYPhAwo_1um94QaoZwLMAJRPYTOvuj4ILFKEK9A1Ingk1Arwj4_aem_Aeh7LAijkkxWeRlXpsVXFF9tHuUqP7sNhqWM7-OeoeqWLd2kh-RkjQ2OCutjNiAoAdWaN930gRpKI4Md3CJzDpl.

STATISTA, 2024e. *Most popular online shops in Germany 2023*. online. 14/02/2024 [2024-04-20]. Dostupné

z: https://www.statista.com/forecasts/998742/most-popular-online-shops-in-germany?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTAAR3DcEd95IN1r9DUX2HOhUa3GmBfXADrTg3raA4UxwwHMis_ythMsCARzL8_aem_AehQcgj9D02p7kloCjuR8FhZG2U7tTBdtx1bVwhNI59XuPicSkiy7vzFtJQkL1lrqu-qWz3y3KVwiAd3V0IOHrUG.

STATISTA, 2024f. *Target audience: Furniture & household goods purchase decision makers in Germany*. online. [2024-04-11]. Dostupné

z: <https://www.statista.com/study/122446/target-audience-furniture-and-household-goods-purchase-decision-makers-in-germany/>.

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

SWRFERNSEHEN, 2023. *Mehrwertsteuer: Wann 7 und wann 19 Prozent?* online. 07/11/2023 [2024-04-10]. Dostupné

z: <https://www.swrfernsehen.de/marktcheck/mehrwertsteuer-wie-viel-prozent-auf-was-steuer-chaos-100.html>.

ŠTĚDRŇ, Bohumír; Eva ČÁSLAVOVÁ; Miroslav FORET; Václav STRÍTESKÝ a Jan ŠÍMA, 2018. *Mezinárodní marketing*. Vydání první. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-441-4.

ŠTĚRBOVÁ, Ludmila; Iveta ČERNÁ; Radek ČAJKA a Ilya BOLOTOV, 2013. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4694-4.

ŠTRACH, Pavel, 2009. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2987-9.

VISUALCAPITALIST, 2022. *Mapped: The Most Innovative Countries in the World in 2022*. online. 15/12/2022 [2024-04-20]. Dostupné

z: <https://www.visualcapitalist.com/most-innovative-countries-2022/>.

WEF, 2023. *Which countries are the most innovative?* online. 03/01/2023 [2024-04-20]. Dostupné z: <https://www.weforum.org/agenda/2023/01/worlds-most-innovative-countries-economy/>.

WIPO, 2024. *Global Innovation Index (GII)*. online. [2024-04-20]. Dostupné z: https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/index.html.

Seznam příloh

Příloha A	Hloubka sortimentu vybrané společnosti	62
Příloha B	Sortiment kancelářského nábytku	63
Příloha C	Sortiment kancelářských židlí a doplňků	64
Příloha D	Sortiment manažerského nábytku	65
Příloha E	Kancelářské křeslo CALYPSO GRAND BP	66
Příloha F	Kancelářská židle SIRIUS FULL MESH	67

Příloha A Hloubka sortimentu vybrané společnosti

Kancelářský nábytek	Manažerský nábytek	Kancelářské židle a doplňky	Bytový nábytek
Kancelářské stoly	Manažerské stoly	Kancelářské židle	Dřevěné stoly
Kancelářské skříně	Manažerské skříně	Jednací židle	Dřevěné židle
Paravány akustik	Kontejnery	Jídelní židle	Kovové židle
Kancelářské kontejnery	Recepce	Podložky	Plastové stoly
Akustické boxy	Nábytkové doplňky	Zásuvkové panely	Plastové židle
Kancelářské kuchyně	Výškově stavitelné stoly	Kovový nábytek	Barové židle
Doplňky kancelářských stolů		Věšáky	Jídelní stoly
Výškově stavitelné stoly		Ochranné clony	Sedací pytle

Příloha B Sortiment kancelářského nábytku

Kancelářský nábytek HOBIS								
	Kancelářské stoly	Výškově stavitelné stoly	Kancelářské skříně	Kancelářské kontejnery	Paraván akustik	Kancelářské kuchyně	Doplňky kancelářských stolů	Akustické boxy
Typové řady	Gate	Motion Run	Strong	K 33 Z N		Sektorové kuchyně		Cube Call
	Uni	Motion Ergo	Drive	K 33 Z P		Solitérní kuchyně		Cube Work
	Uni A	Motion		K 33 Z N 80				Cube Chat
	Uni O	Motion Uni		K 33 Z P 80				Cube Meet
	Cross	Motion Trigon		K 34 C N				
	Flex	Motion Dual		K 34 C P				
		Ekvizit		K 34 C N 80				
				K 34 C P 80				
				K 34 C PTO N				
				K 34 C PTO P				
				K 34 C PTO N 80				
				K 34 C PTO P 80				
				K 35 C N				
				K 35 C P				
				K 35 C N 80				
				K 35 C P 80				

Příloha C Sortiment kancelářských židlí a doplňků

Kancelářské židle a doplňky OFFICE PRO								
	Kancelářské židle a křesla	Jednací židle	Jídelní židle	Podložky	Zásuvkové panely	Kovový nábytek	Věšáky	Ochranné clony
Typové řady	Canto White SP	Jcon White	Nela			Kartotéky	Vin	
	Canto White BP	Jcon	Tina			Kovové skříně a lavice	Chris	
	Canto SP	Themis Meeting					Britt	
	Canto BP	Calypso Meeting						
	Sirius Q24	Metis						
	Sirius Full Mesh	Triton White						
	Sirius	Triton Net						
	Karme Mesh	Triton Black SL						
	Karme	Triton Black						
	Lacerta	Triton Gray						
	Merope SP							
	Merope BP							
	Selene							
	Saturn							
	J2 SP							
	J2 BP							
	Halia SP							
	Halia BP							
	Halia Mesh SP							
	Halia Mesh BP							
	Dike SP							
	Dike BP							
	Themis SP							
	Themis BP							
	Calypso Grand SP1							
	Calypso Grand BP							
	Calypso XL SP1							
	Calypso XL SP4							
Calypso CL BP								
Calypso								

Příloha D Sortiment manažerského nábytku

Manažerský nábytek EXNER						
	Manažerské stoly	Manažerské skříně	Kontejnery	Recepce	Nábytkové doplňky	Výškově stavitelné stoly
Typové řady	Expo+	Expo+	EK 100 L	AR 160		VP2 120
	Assist	Assist	EK 100 L S	AR 160 S		VP2 140
			EK 100 P	AR 160 L		VP2 160
			EK 100 P S	AR 160 L S		VP2 180
			EK 12	AR 160 P		VP2 200
			EK 12 S	AR 160 P S		VP3 160
			EK 14	AR 180		VP3 180
			EK 14 S	AR 180 S		VP3 200
				AR 180 L		
				AR 180 L S		
				AR 180 P		
				AR 180 P S		
				AR 200		
				AR 200 S		
				AR 200 L		
				AR 200 L S		
				AR 200 P		
				AR 200 P S		
				ARS 160 L		
				ARS 160 L S		
				ARS 160 P		
				ARS 160 P S		
				ARS 180 L		
				ARS 180 L S		
				ARS 180 P		
				ARS 180 P S		
				ARS 200 L		
				ARS 200 L S		
				ARS 200 P		
				ARS 200 P S		
			AR PL			
			AR PR			
			AR PS			

Příloha E Kancelářské křeslo CALYPSO GRAND BP



Příloha F Kancelářská židle SIRIUS FULL MESH

