



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



Internacionalizace společnosti Eleven sportswear v rámci EU

Bakalářská práce

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





Zadání bakalářské práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Ondřej Petiška**
Osobní číslo: E16000207
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: B6208R085 – Podniková ekonomika
Zadávající katedra: katedra marketingu a obchodu
Vedoucí práce: doc. Ing. Zuzana Pěničková, Ph.D.
Konzultant práce: Martin Křenek, zakladatel společnosti
Eleven sportswear

Název práce: **Internacionalizace společnosti Eleven sportswear v rámci EU**

Zásady pro vypracování:

1. Teorie internacionalizace.
2. Charakteristika společnosti.
3. Charakteristika vybraného zahraničního trhu.
4. Analýza možností pro vstup na vybraný trh.
5. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek.

Seznam odborné literatury:

- ALBAUM, Gerald, Edwin DUERR a Alexander JOSIASSEN. 2016. *International marketing and export management*. 8th ed. Harlow, United Kingdom: Pearson. ISBN 9781138889507.
- BERNDT, Ralph, Claudia FANTAPIÉ ALTOBELLI a Matthias SANDER. 2007. *Mezinárodní marketingový management: [globalizace a světové trhy, marketingové plánování, controlling, potenciál a lidské zdroje]*. Brno: Computer Press. ISBN 978-802-5116-418.
- DE LISO, Nicola a Riccardo LEONCINI. 2011. *Internationalization, technological change, and the theory of the firm*. New York: Routledge. ISBN 978-041-5460-712.
- MACHKOVÁ, Hana. 2015. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-5366-9.
- MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4874-0.
- PROQUEST. 2018. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: min. 30 normostran
Forma zpracování: tištěná / elektronická
Datum zadání práce: 1. října 2018
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2020



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

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

V Liberci dne 31. října 2018

Prohlášení

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

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

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

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

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS STAG se shodují.

2. 4. 2019

Ondřej Petiška

Poděkování

Rád bych zde poděkoval vedoucí mé bakalářské práce Ing. Renatě Čuhlové, Ph.D, BA (Hons) za odborné vedení, ochotu a čas, který mi věnovala při řešení problematiky této práce.

Dále bych chtěl poděkovat panu Martinu Křenkovi, zakladateli společnosti ELEVEN sportswear, který mi věnoval spoustu času a poskytl klíčové informace pro tuto práci.

Mé díky patří i všem respondentům, kteří trpělivě odpovídali na mé otázky a poskytli mi potřebné informace.

V neposlední řadě děkuji své rodině, která mě podporovala nejen po celou dobu psaní této práce, ale i po celou dobu mého studia.

Internacionalizace společnosti Eleven sportswear v rámci EU

Anotace

Bakalářská práce se zabývá problematikou globalizace a mezinárodních aktivit společnosti Eleven sportswear. Cílem práce je doporučení vhodného způsobu vstupu společnosti na nový zahraniční trh, analýza vybraného trhu a doporučení potencionálních kroků, které by vedly k úspěšnému působení na daném trhu. Teoretická část se zabývá internacionalizací podniku se zaměřením na Evropskou unii, a vybranými formami vstupu na zahraniční trhy. Praktická část přibližuje společnost Eleven sportswear se zaměřením na její zahraniční aktivity, a zkoumá potenciálně vhodné zahraniční trhy. Na závěr jsou popsána doporučení pro společnost Eleven sportswear, kterými by se mohla společnost řídit pro úspěšný vstup na konkrétní zahraniční trh.

Klíčová slova

Evropská unie, globalizace, internacionalizace, PEST analýza, Rumunsko, sportovní oblečení.

Internationalization of Eleven sportswear within the EU

Annotation

This Bachelor thesis deals with the matters of globalization and international activities of the company, Eleven Sportswear. The aim of the thesis is to recommend a suitable way of entering the company into a new foreign market. Furthermore, studies of the selected market and potential recommendations will be analysed, which would lead to a successful operation on the market. The theoretical part deals with the internationalization of the company with a focus on the European Union and selected forms of entry to foreign markets. The practical part introduces Eleven Sportswear with a focus on its foreign activities and explores potentially suitable foreign markets. In conclusion, recommendations are described for Eleven Sportswear. These are suggested as a strategy to be used by the company to successfully enter a specific foreign market.

Key Words

European Union, globalization, internationalization, PEST analysis, Romania, sportswear.

Obsah

Seznam ilustrací.....	10
Seznam tabulek.....	11
Seznam zkratk 	12
Úvod.....	14
1. Teorie internacionalizace.....	15
1.1 Globalizace.....	15
1.1.1 Světová ekonomika a světové hospodářství	15
1.1.2 Možné dopady globalizace	16
1.1.3 Trendy.....	18
1.1.4 EU jako centrum světové ekonomiky.....	20
1.2 Internacionalizace	24
1.2.1 Motivace pro internacionalizaci	25
1.2.2 Bariery internacionalizace	26
1.2.3 Rizika spojená s procesem internacionalizace.....	27
1.3 Hlavní teoretické přístupy k problematice internacionalizace.....	30
1.3.1 Model internacionalizace uppsalské školy	30
1.3.2 Model EPRG.....	31
1.3.3 Teorie sítě	32
1.3.4 Model mezinárodního cyklu životnosti výrobku	32
1.3.5 Teorie OLI	33
1.4 Základní formy vstupu na zahraniční trhy	34
1.4.1 Vývozní operace	35
1.4.2 Bezkapitálové formy vstupu	37
1.4.3 Kapitálové formy vstupu	38
1.5 Výběr vhodného trhu	41
1.6 Analýza prostředí zahraničního trhu	42
1.6.1 Obecná analýza cílového trhu.....	43
1.6.2 Oborová analýza	44
1.7 Analýza podniku.....	45
1.7.1 SWOT analýza.....	46
2. Charakteristika společnosti.....	48
2.1 Historie	48

2.2	Produkty a technologie	49
2.3	Organizační struktura	50
2.4	Eleven v zahraničí	51
2.5	SWOT analýza.....	53
2.6	Finanční analýza.....	53
2.7	Charakteristika zákazníka	54
2.8	Analýza konkurence na českém trhu	55
3.	Charakteristika vybraného zahraničního trhu.....	57
3.1	Výběr vhodného trhu	57
3.2	PEST analýza rumunského trhu.....	58
3.2.1	Politické faktory	59
3.2.2	Ekonomické faktory	62
3.2.3	Sociální faktory	65
3.2.4	Technologické faktory.....	67
3.3	Oborová analýza rumunského trhu.....	67
3.3.1	Analýza konkurence na rumunském trhu	68
4.	Analýza možností pro vstup na vybraný trh.....	70
	Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek	73
	Seznam použité literatury	75
	Tištěná literatura	75
	Internetové zdroje	77

Seznam ilustrací

Obrázek 1 Zaměstnanost cizinců v ČR podle státního občanství k 31. 12. 2016 [tisíce osob]	20
Obrázek 2 Vývoj kurzu USD/EUR v letech 1999-2018	22
Obrázek 3 HDP vybraných zemí EU v roce 2017	23
Obrázek 4 Nejvýznamnější obchodní partneři EU za rok 2017.....	24
Obrázek 5 Model internacionalizace uppsalské školy	31
Obrázek 6 Životní cyklus výrobku.....	32
Obrázek 7 Základní formy vstupu na zahraniční trhy	34
Obrázek 8 Model fúze sloučením.....	40
Obrázek 9 Model fúze splynutím	40
Obrázek 10 Spojení joint venture.....	41
Obrázek 11 GE matice	42
Obrázek 12 Porterův model.....	44
Obrázek 13 Finanční analýza poměrovými ukazateli	46
Obrázek 14 Organizační struktura společnost Eleven.....	51
Obrázek 15 Mapa států, ve kterých má Eleven své obchodní prostředníky	52
Obrázek 16 SWOT matice společnosti Eleven	53
Obrázek 17 Graf vývoje ročního obrátu společnosti Eleven v letech 2007- 2018.....	54
Obrázek 18 Srovnání počtu fanoušků na sociálních sítích vybraných společností.....	56
Obrázek 19 HDP per capita (průměrný procentuální růst v letech 2011 až 2017)	58
Obrázek 20 Graf výdajů EU na jednotlivé státy v roce 2016.....	62
Obrázek 21 Vývoj Hrubého domácího produktu na obyvatele (PPP) v Rumunsku v letech 2010 až 2017	64
Obrázek 22 Vývoj zahraničního obchodu Rumunska v letech 2012 až 2017.....	65

Seznam tabulek

Tabulka 1 Pozitivní a negativní dopady globalizace	17
Tabulka 2 Deset největších bariér internacionalizace pro malé a střední podniky	27
Tabulka 3 Doporučená forma vstupu na zahraniční trh podle teorie OLI.....	34
Tabulka 4 kombinace SWOT matice.....	47
Tabulka 5 Přehled základních údajů o Rumunsku	59
Tabulka 6 Bilance obchodní výměny mezi ČR a Rumunskem.....	61

Seznam zkratk

a. s.	Akciová společnost
CIA	Ústřední zpravodajská služba (<i>Central Intelligence Agency</i>)
ČEZ	České energetické závody
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
EUR	Euro
Eurostat	Statistický úřad EU
HDI	Index lidského rozvoje
HDP	Hrubý domácí produkt
IT	Informační technologie
Km	Kilometr
Mil.	Milion
Mld.	Miliarda
MMF	Mezinárodní měnový fond
NUTS	Nomenklatura územních statistických jednotek (<i>Nomenclature of Units for Territorial Statistics</i>)
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>)

OSN	Organizace spojených národů (<i>UN – United Nations</i>)
RON	Rumunský nový lie
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
UNCTAD	Konference OSN o obchodu a rozvoji (<i>United Nations Conference on Trade and Development</i>)
UPS	United Parcel Service
USA	Spojené státy americké (<i>United States of America</i>)
USD	Americký dolar

Úvod

Mezi nejvýznamnější ekonomické trendy je v posledních letech stále častěji zařazována globalizace a s ní spojený proces internacionalizace. Vzhledem k omezené velikosti českého trhu každým rokem ubývá příležitostí k oslovení nových zákazníků, a mnoho společností tak hledá další uplatnění na zahraničních trzích a zapojují se do procesu internacionalizace. Tento proces však funguje i opačně a některé zahraniční firmy tak vstupují na český trh, čímž dochází k provázání ekonomik, které přináší jak mnoho příležitostí, tak mnoho rizik. Proces internacionalizace je však nezvratný trend, a nejlepší strategií není bránit se mu, ale přizpůsobit se, a využít ho ku svému prospěchu. Na příkladu společnosti z Jablonce nad Nisou – Eleven sportswear, tato práce ukazuje, jak probíhá proces internacionalizace a analýza vstupu na nový zahraniční trh. Jelikož se společnost nachází nedaleko německých a polských hranic, vstup na první zahraniční trhy nebyl velkým překvapením. Tato práce se však věnuje především vstupu na vzdálenější, méně rozvinutý trh, o kterém neexistuje tolik informací. Společnost Eleven sportswear se již v minulosti pokusila na tento trh vstoupit, nesetkala se však s očekávaným úspěchem. Tato práce tedy také zjišťuje možné příčiny neúspěchu.

Hlavním cílem této bakalářské práce je podrobný popis procesu internacionalizace podniku, vymezení rizikových faktorů a doporučení konkrétních opatření, díky kterým by podnik mohl úspěšně expandovat na vybraný zahraniční trh.

Práce je rozdělena na čtyři stěžejní kapitoly. První z nich teoreticky popisuje proces internacionalizace a jevy, které jsou s tímto trendem spojeny. Druhá část se zabývá již praktickou charakteristikou společnosti Eleven sportswear. Tato část se věnuje kromě charakteristiky, i podrobné analýze společnosti a vlivům, které na společnost působí. Předposlední kapitola se zabývá výběrem a analýzou zahraničního trhu a zjištění jeho vhodnosti pro exportní aktivity firmy. Na závěr je provedena analýza a doporučení konkrétního způsobu vstupu.

Pro práci byla využita řada českých i zahraničních literárních a internetových zdrojů. Kromě toho bylo pro lepší porozumění dané problematice provedeno několik rozhovorů se zakladatelem společnosti Eleven sportswear, rumunskými sportovci, týmy, organizátory závodů či funkcionářem působícím v tomto odvětví.

1. Teorie internacionalizace

První část této kapitoly se věnuje popisu procesu internacionalizace a jejímu zařazení do souvislosti s globalizací a vznikem jednoho z center světového hospodářství – Evropské unie. V další části jsou podrobněji popsány teoretické přístupy k internacionalizaci a možné formy vstupu na zahraniční trhy. Pro ideální volbu způsobu internacionalizace je pak nutné správně analyzovat cílový trh i samotný podnik, čemuž je věnován závěr této kapitoly.

1.1 Globalizace

Podle obecné definice lze z ekonomického pohledu globalizaci chápat jako vícestupňový soubor ekonomických změn, procesů a aktivit při nichž klesá význam národního hospodářství, a naopak stoupá provázanost a závislost světové ekonomiky. S tím souvisí i pomyslné zkracování vzdáleností mezi jednotlivci a společnostmi v různých částech světa, v důsledku čehož mohou být ovlivňováni stejnými problémy, rozhodnutími a událostmi. Globalizace je nerozlučně spjata s technologickou revolucí (Cihelková a kol., 2009).

V obecném pojetí je však globalizace mnohem širší pojem, jelikož neovlivňuje pouze ekonomiku, ale také oblasti kulturní, politické, technické, právní a sociální. Přestože se neomezuje pouze na ekonomickou oblast, v posledních letech se zde projevuje nejvýrazněji (Machková, 2009). V podstatě jde o celosvětovou dělbu práce, která využívá lepších podmínek v různých částech světa a pomáhá dosahovat komparativních výhod. Ty mohou plynout například z lepších klimatických, sociálních nebo politických podmínek (Kislingerová a kol., 2005).

1.1.1 Světová ekonomika a světové hospodářství

Pojem světová ekonomika je v odborné literatuře definován dvěma způsoby, které spolu úzce souvisí. Fárek a Kraft (2012) světovou ekonomiku definují jako vědní disciplínu, "*jejímž předmětem je světové hospodářství, chápané jako globální sociálně ekonomický systém s určitými specifickými prvky a tendencemi*" (Fárek, Kraft, 2012, str.6). Druhý způsob výkladu tohoto pojmu světovou ekonomiku popisuje především jako předmět, který se zabývá zkoumáním této vědní disciplíny.

Tradičním prvkem světové ekonomiky jsou státy, jejich ekonomiky a vzájemné vazby (Fárek, Kraft, 2012). V posledních dekádách jsou však tyto tradiční stavební kameny světové ekonomiky stále více nahrazovány mezinárodními institucemi a nadnárodními korporacemi. Mezinárodní instituce chápeme jako organizace s mezinárodním členstvím, buď nevládního charakteru, která působí v mezinárodním měřítku (Lékaři bez hranic) nebo v užším slova smyslu mezivládní organizace (sdružení 3 a více států), které jsou vázány mezinárodní smlouvou a trvale vykonávají určité úkoly vlastním jménem a pomocí vlastních orgánů (Potočný, 2006).

Mezi těmito institucemi hrají hlavní roli již zmiňované vládní instituce, které v určitých případech mohou sami určovat práva a povinnosti ostatních subjektů ekonomiky. Podle stupně subjektivity státu v rámci organizace mohou být rozděleny na dvě odvětví podle důvodu vzniku. Jsou to organizace kooperační, například Organizace spojených národů (OSN), a organizace integrační, například EU. (Cihelková a kol., 2009).

V rámci nadnárodních korporací vystupují do popředí společnosti, které poskytují služby – finančnictví, poradenství, právo, obchod s nemovitostmi, reklama nebo média. Zejména finančnictví můžeme označit za rychle rostoucí obor. Ústředí těchto firem se vlivem globalizace koncentrují ve třech metropolitních městech – v Tokiu, New Yorku a Londýně. Největší nadnárodní korporace mohou díky kontrole kapitálových toků a inovací významně ovlivnit hospodářskou politiku národních ekonomik. Tyto korporace vynikají tím, že dokáží využít odlišnosti mezi jednotlivými státy, ať už klimatické podmínky, nebo dotační politiku dané země. Navíc jsou geograficky flexibilní, takže dokáží na základě aktuálních podmínek přesunout výrobu a kapitál do zemí, které jsou pro ně výhodnější (Čerba 2003-2004). Podle Konference OSN můžeme mezi nadnárodní korporace řadit podniky, které kromě mateřské společnosti zahrnují také přidružené společnosti v zahraničí, které produkují přidanou hodnotu, a ve kterých mateřský podnik vlastní více než 10% podílu (UNCTAD, 2005).

1.1.2 Možné dopady globalizace

Díky všeobecnému uvolňování bariér v mezinárodním obchodě, pohybu osob (migrace), kapitálu a technologií lze říci, že globalizace propojuje světové ekonomiky do jednotnějšího celku, a v podstatě maže hospodářské hranice mezi státy. Tento přirozený,

neřízený jev se týká velké části světové ekonomiky, ať už svými pozitivními, nebo negativními dopady (Fárek, Kraft, 2012). Hlavní dopady zachycuje tabulka 1.

Tabulka 1 Pozitivní a negativní dopady globalizace

Pozitivní dopady	Negativní
Růst světového HDP	Možný přenos ekonomických krizí
Rychlejší růst rozvojových zemí	Nerovnoměrný prospěch
Růst konkurence	Vytlačení tradičních odvětví
Migrace – globální společnost	Migrace – nelegální migrace, sociální napětí
Odstraňování bariér mezi státy	Růst mezinárodního terorismu
Rychlejší přenos informací a technologií	Špatné vstřebávání informací a technologií
Možnost lepší koordinace mezinárodních projektů	Zneužívání životního prostředí

Zdroj: Dlouhá, Dlouhý, Meziříčský (2006), Fárek, Kraft (2012), Cihelková a kol. (2009), vlastní

Z tabulky vyplývá, že většina kladných efektů globalizace má i svůj protikladný účinek. Významným efektem globalizace je například rychlejší růst světového HDP díky zapojení většího množství subjektů a tím rostoucí spotřebě. To se příznivě projevuje i na rychlosti inovací, produktivitě práce nebo na modernizaci ekonomiky. Jak už však bylo řečeno, každý pozitivní efekt má i svůj protipól. Díky provázanosti jednotlivých ekonomik sice roste světové HDP, ovšem ekonomiky jsou mnohem náchylnější k přenosu krizí a jiných ekonomických poruch. Příkladem z nedávné minulosti je hypoteční krize v USA, která v září 2008 přerostla ve světovou finanční krizi. Dalším nepříznivým dopadem je fakt, že ekonomický prospěch zúčastněných států není rovnoměrný. V důsledku toho jsou méně rozvinuté státy zneužívány (devastace životního prostředí), nebo je zde výsledkem dosahováno za cenu tzv. kulturních šoků, které mohou vést až k homogenizaci a potlačení kulturních tradic. Kromě toho může k zániku tradičních výrobních odvětví přispět i levná konkurence ze zahraničí. V rozvojových zemích je navíc určité riziko, že nové technologie budou nesprávně interpretovány, což může vést k neefektivním projektům a dalšímu zadlužení země (Dlouhá, Dlouhý, Meziříčský, 2006), (Fárek, Kraft, 2012), (Cihelková a kol., 2009).

Samostatnou kapitolou důsledků globalizace je migrace. Migrace není náhodný jev, existuje mnoho důvodů, proč se lidé přesouvají z místa na místo. Tyto důvody můžeme

rozdělit na takzvané Push (odpužující) a Pull (přitahující) faktory. Mezi push faktory řadíme důvody, proč jsou lidé nuceni opustit místo svého pobytu. Mezi pull faktory naopak důvody, které přitahují migranty na určité místo. Dané důvody můžeme dále členit na ekonomické, demografické, sociokulturní, politické a pracovní. Důsledky migrace mohou být pro původní i novou zemi jak pozitivní („přiliv mozků“, obsazení pracovních míst, peníze do státního rozpočtu) tak negativní (nelegální migrace, bezpečnostní riziko, xenofobie, špatná integrace) (Kainth, 2010).

I přes nežádoucí dopady není možné globalizaci řídit, nebo výrazně omezit, naopak je vhodné se novým podmínkám přizpůsobit a využít je k obecnému prospěchu.

1.1.3 Trendy

Podle Fárka a Krafra (2012) se můžeme setkat se sedmi významnými procesy ve světovém hospodářství, k nimž dochází v rámci globalizace.

- Finanční a obchodní otevřenost
- Budování globálních produkčních a dodavatelských řetězců
- Převádění výroby do výhodnějších oblastí
- Rozšíření konkurence na regionální i globální úrovni
- Nové způsoby cenové tvorby
- Zvyšování mobility pracovních sil a kapitálu
- Akcelerace přeshraničních investic

S obchodní otevřeností souvisí pronikání zahraničních prvků do národních ekonomik a tím i rozvoj nadnárodních tržních vztahů. S rostoucí provázaností subjektů v mezinárodním obchodě dochází i k synchronizaci jejich hospodářských cyklů. Přenáší se jak expanze, tak recese a s ní související finanční krize. Například recese v rozvinutém státě může vést, ke snížení poptávky, a to i po zboží dovezeném z méně rozvinutých zemí, což může vyústit v recesi exportujícího státu (Fárek, Kraft, 2012).

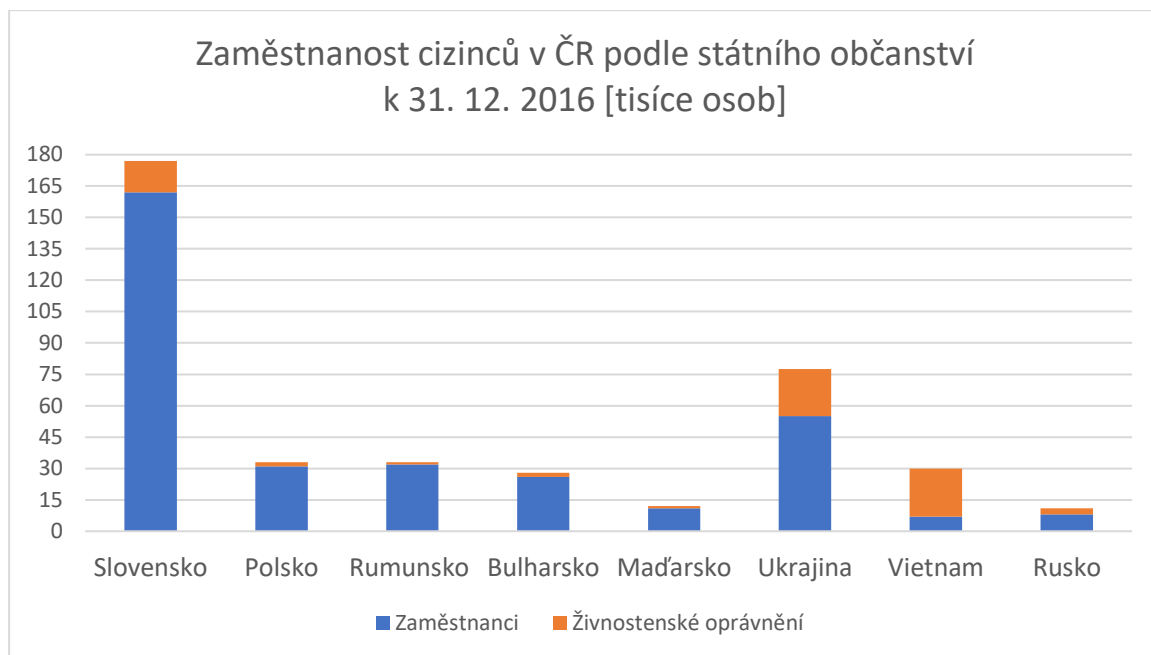
Jednotlivé fáze hospodářského cyklu se přesouvají čím rychleji, čím je zasažená ekonomika větší a silnější. Podle nejvýraznějšího zastávce směru neofunkcionalismus Ernesta Haase (1958) za to může takzvaný efekt přelévání (Spill-over effect).

Výrazným trendem, který je dílčím aspektem k prosperitě a ziskovosti nadnárodních firem je již zmiňované převádění výroby do výhodnějších oblastí. Pro tento trend je klíčová mobilita zboží, služeb a výrobních faktorů. Samotný pojem mobilita lze podle Cihelkové a kol. (2009) chápat jako „*Reálnou možnost přechodu zboží, služeb a výrobních faktorů z jedné země (regionu) do druhé a naopak*“ (Cihelková a kol., 2009, str.87). Celou tuto ekonomickou teorii lze dělit na dva typy.

- Mobilita výsledků lidské činnosti (zboží a služeb)
- Mobilita výrobních faktorů (práce, půdy a kapitálu)

Mobilita zboží a služeb mezi státy se vyskytovala již od samotného vzniku státu. Z ekonomického hlediska není tedy důležitá samotná mobilita, ale její míra. Ukazatelem míry mobility může být například obrát zahraničního obchodu, tedy poměr vývozu a dovozu zboží a služeb (Cihelková a kol., 2009).

Mobilita výrobních faktorů, je stejně jako mobilita zboží a služeb spjata již se vznikem státu. Její míru pak prakticky měříme jen u práce a kapitálu. Mobilita práce může být uvedena na příkladu dat z českého statistického úřadu, která ukazují počet zaměstnaných cizinců v České republice. Na konci roku 2016 v ČR pracovalo celkem 469 tisíc cizinců z toho 314 tisíc z EU. Na pozici zaměstnance pracovalo 383 tisíc lidí, a dalších 86 tisíc mělo živnostenské oprávnění. Hlavním motivem pro zahraniční pracovníky je bezesporu vyšší výdělek. V České republice tvořili cizinci 9,1% celkové zaměstnanosti. Nejvíce cizinců do České republiky kvůli zaměstnání přišlo ze sousedního Slovenska (177 tisíc osob). Ze zemí mimo EU dominovala Ukrajina, ze které do ČR vycestovalo více než 76 tisíc osob (Český statistický úřad, 2017).



Obrázek 1 Zaměstnanost cizinců v ČR podle státního občanství k 31. 12. 2016 [tisíce osob]
Zdroj: Vlastní zpracování podle (Český statistický úřad, 2017)

Nevětší rozvoj v posledních letech zaznamenala mobilita v sektoru služeb. Mezinárodní organizace přesouvají činnosti, pro které je třeba odborné vzdělání, do států s velkým počtem vysokoškolsky vzdělaných jedinců, kteří jsou schopni komunikovat ve více jazycích (Fárek, Kraft 2010).

1.1.4 EU jako centrum světové ekonomiky

Vlivem globalizace se nejvyšší tempo hospodářského růstu zákonitě formuje v oblastech s nejlepšími výchozími podmínkami, a světová ekonomika tak dostává polycentrický charakter. V 50. a 60. letech 20. století se zformovala 3 dominantní centra světového hospodářství, tzv. Triáda. V první řadě USA díky své pozici po druhé světové válce, kdy byly pro většinu zemí klíčovým dodavatelem zboží, služeb a kapitálu (Kunešová, 2014). Poté válkou zdevastované Japonsko, jehož rozvoji pomohla jak poválečná okupace Američany, která vedla k řadě ekonomických reforem, tak vlastní specifická hospodářská politika, cíleně zaměřena na nabídkovou stranu a rozvoj zpracovatelského průmyslu (Stuchlíková, 2008). Třetím dominantním centrem světové ekonomiky je území Evropské unie. EU je organizace, která na světě nemá obdoby „*Nikde jinde na celém světě se nenajde skupina zemí, která by dosáhla tak vysokého stupně integrace jen na základě svobodné vůle zúčastněných států, bez násilí a válek.*“ (Baldwin, Wyplosz, 2008, str. 27)

V současné době tvoří Evropskou unii 28 suverénních států o celkové rozloze 4 479 968 km². Celkový počet obyvatel Evropské unie k červenci 2018 činil 517 111 329 obyvatel. Z celkového počtu obyvatel nejvíce připadá na Německo (téměř 80,5 milionu), poté Francii (67,4 mil.), Velkou Británii (65,1 mil.) a Itálii (62,2 mil.) (Central Intelligence Agency, 2019).

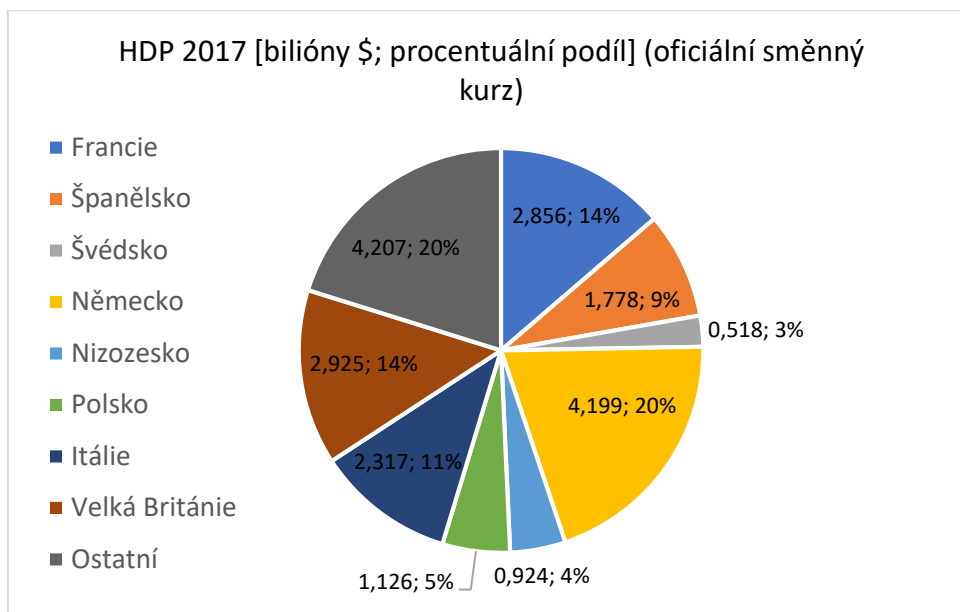
Mezi základní orgány spravující Evropskou unii řadíme podle Smlouvy o EU Evropský parlament, Evropskou Radu, Radu Evropské unie, Evropskou komisi, Soudní dvůr EU, Evropskou centrální banku a Evropský účetní dvůr. Globální politické cíle určuje Evropská rada. V ní zasedají hlavní představitelé exekutivy jednotlivých států společně s významnými představiteli EU (předsedou Evropské rady a předsedou Evropské komise). Oproti tomu do Evropského parlamentu jsou zástupci voleni samotnými občany členských států. Ti pak zastávají zejména legislativní a kontrolní činnost. Významnou roli hraje i Rada EU, v níž ministři jednotlivých zemí koordinují politiku EU tak, aby nebyli potlačeny zájmy států. Navíc spolu s Evropským parlamentem přijímají roční rozpočet EU (Evropská unie, 2019).

Oficiální měnou Evropské unie je euro. Tuto měnu v současnosti využívá 19 členských států tzv. Eurozóny a další tři státy, jež nejsou členem Eurozóny, ale na základě dohody s EU euro mohou používat (Monako, San Marino a Vatikán) (Fárek, Kraft, 2012). Vývoj kurzu USD/EUR v letech 1999-2018 ukazuje obrázek 2.



Obrázek 2: Vývoj kurzu USD/EUR v letech 1999-2018
Zdroj: Kurzycz (2019)

Státy Evropské unie dohromady tvoří druhou největší ekonomiku světa, ať už podle nominálního HDP (za Spojenými Státy), nebo podle HDP parity kupní síly (za Čínou). Celkové HDP z hlediska parity kupní síly měla EU za rok 2017 20,85 bilionů dolaru. Na této sumě se nejvyšší částkou podílelo Německo (4,2 bilionu amerických dolarů), poté Velká Británie (2,93 bilionu) a Francie (2,86 bilionu). Zastoupení osmi největších ekonomik Evropské unie naznačuje obrázek 3. Nejvíce se na velikosti HDP podílí sektor služeb, zhruba 71,9 %, poté 25,1 % tvoří průmysl a zbylých 1,6 % tvoří sektor zemědělství. (CIA, 2019)

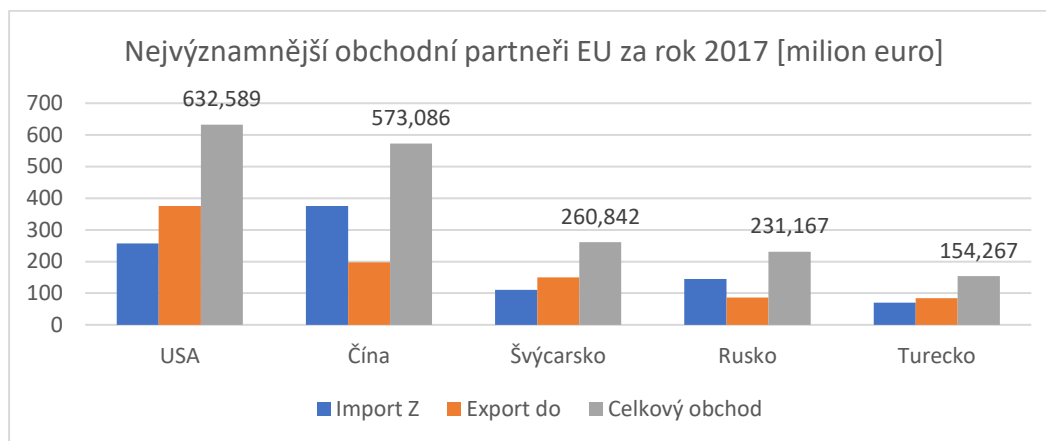


Obrázek 3 HDP vybraných zemí EU v roce 2017
Zdroj: Vlastní zpracování podle (CIA 2017)

Většina menších a středních státních ekonomik Evropy v čele s Irskem, Maltou, Rumunskem a Estonskem zaznamenala v posledních letech silný růst HDP, zatímco u velkých ekonomik byl tento růst ztlačován pomalejší. Například Itálie či Portugalsko procházejí obdobím stagnace a řecká ekonomika je dokonce v úpadku. Řecko také jako jediné zůstává v záchraném programu EU. Průměrný dluh činil v roce 2017 zhruba 81,6 % HDP, což je nejnižší hodnota od roku 2011. Nejnižším státním dluhem se může pyšnit Estonsko, pouze 8,7 % národního HDP. Protipólem je pak opět Řecko, jehož dluh v roce 2017 vystoupal až na více než 176 % řeckého HDP. Průměrná nezaměstnanost států Evropské unie byla na konci roku 2018 6,7 %. Nejnižší byla v ČR (1,9 %) a nejvyšší v Řecku (18,6 %). Obecně lze říci, že jižní, středomořské státy (kromě Malty) vykazují pomalejší tempo růstu, vyšší nezaměstnanost a také vyšší státní dluh. (Eurostat, 2018)

EU je jedním ze tří nejvýznamnějších strůjců mezinárodního obchodu (společně s USA a Čínou). V roce 2016 se EU podílela na světovém obchodě zhruba 16 %, přičemž například podíl obyvatel EU k celkovému počtu světové populace činí pouze necelých 7 %. Až 64 % objemu celkového obchodu se uskutečňuje mezi zeměmi EU (Eurostat, 2018). Nejdůležitějšími obchodními partnery jsou další dvě velmoci světového obchodu – USA a Čína, a státy, které nepatří do EU, ale nachází se v její blízkosti, například Švýcarsko, Turecko nebo Rusko. Mezi nejvíce vyvážené komodity patří strojní zařízení, motorová

vozidla, léčiva a další chemické látky, palivo, plasty, železo, ocel a alkoholické nápoje. Mezi nejčastěji dovážené pak řadíme například ropu, stroje, léčiva, drahé kameny, textil a kovy (Central Intelligence Agency, 2019).



Obrázek 4 Nejvýznamnější obchodní partneři EU za rok 2017

Zdroj: Vlastní zpracování podle Eurostat (2018)

Nejvýznamnějším finančním centrem EU je Londýn, který těží ze své výhodné pozice, jako středobod mezi Spojenými Státy, Asií a EU. Kromě Londýna se na přední pozice evropského finančnictví staví také Paříž, Frankfurt, Dublin, Madrid nebo Amsterdam (Berrone, 2017). Již jmenovaný Londýn se společně s Paříží řadí mezi 10 nejbohatších měst světa podle HDP, a to na páté, respektive šesté místo (Finances online, 2018). Mezi nejbohatšími korporacemi, které vznikly v Evropské unii dominují společnosti, které obchodují s pohonnými hmotami – Royal Dutch Shell nebo BP. Mezi ně se podle celkových výnosů dokázal vklínit ještě Německý automobilový koncern Volkswagen Group (Fortune media, 2019).

1.2 Internacionalizace

Samotná definice pojmu internacionalizace je poněkud různorodá, a její pojetí se liší napříč dobou a autory. Například Jeníček (2002) internacionalizaci definuje jako „proces propojování, prohlubování a rozšiřování mezinárodních ekonomických vztahů z pohledu jednotlivého národního hospodářství“ (Jeníček, 2002, str.19). Ze zahraničních zdrojů je zajímavá zejména definice Petera Buckleye a Ghauriho (2009), která říká, že jde především o proces, kdy společnost zvyšuje svou angažovanost na zahraničních trzích. Oproti tomu Kenton (2018) poukazuje na široké spektrum internacionalizace, které začíná

od návrhu výrobku tak, aby vyhovoval i zákazníkům v zahraničí, přes použití vícejazyčných webových stránek, až po konečné kroky, které vedou ke zvýraznění „otisku“ dané společnosti na zahraničním trhu (Kenton 2018).

Někteří autoři dokonce zaměňují význam pojmů globalizace a internacionalizace, ale jak uvádí například Herman E. Daly (1999): Internacionalizace sice odkazuje na rostoucí význam mezinárodních vztahů, smluv a obchodu, ale základní jednotkou tohoto procesu stále zůstává národ. Oproti tomu globalizaci definuje spíše jako jev, který se týká globální ekonomické integrace několika národních ekonomik do jedné. V podstatě jde o vymazání národních hranic pro ekonomické účely.

1.2.1 Motivace pro internacionalizaci

Důvodů proč by podnik měl usilovat o internacionalizaci je celé množství. Ne každý podnik se dokáže uchytit i na zahraničním trhu. Jestli se o to bude podnik pokoušet mnohdy závisí kromě ekonomických motivů i na zkušenostech, hodnotách a vizích vlastníka. Podle Berndta, Altobeliliho a Sanderse (2007) lze tyto stimuly rozdělit do 3 základních protikladných proudů.

- Ekonomické a neekonomické
- Defenzivní a ofenzivní
- Orientované na odbyt, prostředky a produkci

Stimuly ekonomické hrají v pokusu o internacionalizaci většinou hlavní roli. Tento způsob chápání, se většinou zaměřuje na maximalizaci zisku z prodejů. Krom toho hraje významnou roli i zvýšení úspor z rozsahu. Neekonomické aspekty mohou být již zmiňované vnitřní hodnoty, vize a image firmy.

Pokud lze na zahraničních trzích uplatnit konkurenční výhodu, pak mluvíme o ofenzivních důvodech pro vstup na daný trh. Na takových trzích je možné realizovat komparativní výhodu a využít tak ziskový potenciál, nebo jedinečnost daného výrobku či služby. Oproti tomu defenzivní důvody jsou takové důvody, kvůli kterým společnost vyvážet na zahraniční trh musí. Ať už kvůli stabilizaci produkce, konkurenčnímu tlaku, nedostatečnému odbytů na domácím trhu, nadprodukcí nebo přesycení domácího trhu.

Jako důvody pro internacionalizaci, které jsou orientované na produkci, značíme to, že na zahraničním trhu jsou nižší náklady na výrobu než na trhu tuzemském, což firmy motivuje k přesunu výroby do zahraničí. Důvody zaměřené na prostředky zase poukazují na levnější suroviny ze zahraničí, ke kterým by firma prostřednictvím internacionalizace získala lepší přístup. Posledním, avšak důležitým aspektem je odbyt. Svým rozšířením na zahraniční trhy totiž firma získává přístup k širokému poli nových potencionálních odběratelů. V tomto případě je však důležitá kulturní blízkost k domácímu trhu, nebo schopnost společnosti svůj produkt či službu upravit tak, aby odpovídala trhu novému (Berndt, Altobelli, Sander, 2007).

Obecně lze tedy říci, že internacionalizace je motivována třemi hlavními stimuly – zisk nových zdrojů, zvýšení prodejů a snížení rizik (pohyb úroků, daní, mezd, snížení dopadu konjunktury v domácí ekonomice) (Daniels, 2007).

1.2.2 Bariery internacionalizace

Ačkoli v posledních letech přibývá snahy o odstranění bariér z mezinárodního obchodu, a to nejen v rámci Evropské unie, stále existuje množství bariér, které (zejména menším podnikům) znesnadňují vstup na zahraniční trhy (Euroskop, 2014). Bariéry internacionalizace můžeme chápat jako veškeré překážky, které brání podnikům vstoupit a udržet se na zahraničních trzích. Veškeré tyto bariery pak můžeme rozdělit na vnitřní (interní) a vnější (externí). Zatímco vnitřní bariéry jsou spojené s podnikem samotným (jeho zdroji, zkušenostmi, informacemi a schopnostmi), vnější bariéry vycházejí z prostředí státu, ve kterém se podnik nachází nebo do kterého vstupuje. Externí bariery lze rozdělit na několik podskupin z nich nejvýznamnější jsou:

- Politické – Tarifní (cla a kvóty), netarifní (zvýhodnění domácích výrobců, normy a předpisy), vládní byrokracie, devalvace měny, politická nestabilita
- Socio-kulturní – kulturní, náboženské a jazykové odlišnosti (Al-Hyari, Al-Weshah, Alnsour, 2012)

Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) v roce 2008 zveřejnila studii, které ukazuje nejčastější důvody, které brání podnikům vstoupit na zahraniční trh viz tabulka 2.

Tabulka 2 Deset největších bariér internacionalizace pro malé a střední podniky

Pořadí	Konkrétní bariéra
1	Nedostatek pracovního kapitálu k financování vývozu
2	Identifikace zahraničních obchodních příležitostí
3	Omezené informace k analýze trhu
4	Neschopnost navázat kontakt se zákazníky v zahraničí
5	Získání adekvátního zahraničního zastoupení
6	Nedostatek času manažerů k vypořádání se s internacionalizací
7	Nevyškoleno zaměstnanců k problematice internacionalizace
8	Obtížnost stanovení odpovídající ceny
9	Nedostatečná pomoc od vlády domácí země
10	Náklady na dopravu

Zdroj: vlastní zpracování podle OECD (2009)

Nejčastěji uváděným důvodem, proč podniky nevstupují na zahraniční trhy je podle této analýzy nedostatek kapitálu a všeobecně vysoké náklady spojené se zahraniční expanzí. Malé a střední podniky tedy téměř ve všech případech volí bezkapitálové formy vstupu. Značně zastoupeným důvodem jsou i nedostatečné informace, ať už o trhu, potencionálních zákaznících nebo konkurencí. Dalším důvodem jsou pak personální problémy, související s nutností dalšího školení a vzdělávání jak zaměstnanců, tak managementu (OECD, 2009).

1.2.3 Rizika spojená s procesem internacionalizace

Každý, kdo vstupuje do světa podnikání musí nést určitou míru rizika specifického pro danou oblast podnikání. Samotné riziko lze definovat jako možnost, že „*dosazený výsledek se bude lišit od předpokládaného v důsledku nahodilých vlivů*“ (Machková, Černohlávková, Sato a kol., 2014, str. 179).

Podle Smejkal a Raise (2013) lze díky zjištění, kontrole a minimalizaci nejistých událostí výrazně snížit míru rizika nebo omezit jeho negativní dopady. Tento proces je nazýván management/řízení rizik (risk management).

Dle závažnosti lze rizika rozdělit na čtyři druhy

- „*Riziko, které je nutné podstoupit, protože patří k povaze podniku*
- *Riziko, které si můžeme dovolit*
- *Riziko, které si nemůžeme dovolit*
- *Riziko, které nemůžeme dopustit“* (Drucker, 1968, str. 232)

S podnikáním v mezinárodní sféře jsou spojena určitá specifická rizika, a některá rizika, s nimiž se můžeme setkat i v domácím podnikání nabývají na nebezpečnosti. Obecně lze rizika v mezinárodním obchodě rozdělit do šesti skupin: rizika tržní, komerční, přepravní, teritoriální, kurzová a jazyková (Vašítková, 2009).

Machková (2015) popisuje tržní rizika, jako možnost, že se očekávaný výsledek změní v důsledku změny tržní situace. Tato změna může nastat například v důsledku změny fáze hospodářského cyklu, sezónními výkyvy, změnou nabídky či poptávky. Tržní riziko se projevuje zejména v době mezi uzavřením smlouvy a jejím naplněním. Vojtík (2010) uvádí jako obranu před těmito riziky klouzavé cenové doložky a termínované transakce. Díky tomu by měla být smluvní cena do určité míry flexibilní, aby mohl prodejce reagovat na případné zvýšení cen surovin.

Komerční rizika vyplývají z možnosti nedodržení smlouvy nejen mezi prodávajícím a kupujícím, ale také nedodržením ze stran, jež tuto smlouvu doprovází (dopravce, pojišťovna, banka). Mezi nejčastější projevy komerčních rizik v mezinárodním obchodě patří nepřevzetí zboží, odstoupení od smlouvy, vadné plnění smlouvy nebo platební neschopnost či nevěle kupujícího. Stejně jako u ostatních skupin rizik lze i komerčním rizikům předejít. Tato prevence by měla být založena na soustavné a důkladné analýze informací o obchodním partnerovi, ale i o ostatních účastnících. Za určitý poplatek mohou být komerční rizika podstoupena třetí straně – finanční, faktoringové a forfaitingové instituce. Dalším činitelem, který může pomoci předejít komerčnímu riziku je přesná a úplná formulace kupní smlouvy (Sato, 2016).

Přepravní rizika vyplývají z možnosti ztráty, poškození nebo znehodnocení zboží v průběhu přepravy. Přepravní rizika jsou tedy většinou spojena s obchodováním s hmotným zbožím. Při přípravě přepravy zboží je vhodné zaměřit se na vhodnou volbu

místa, kde přechází zodpovědnost za zboží z prodávajícího na kupujícího. K tomu mohou sloužit tzv. doložky INCOTERMS. Pro důkladnější obranu proti přepravnímu riziku se doporučuje sjednat si pojistnou smlouvu (Machková, 2015).

Teritoriální rizika mohou vyplývat z množství jevů, z nichž většina je pouze obtížně očekávatelná. Zpravidla jsou způsobena politickým a makroekonomickým vývojem v daných zemích, mohou však být i důsledkem živelných pohrom, či válečných konfliktů. Většinou se jedná o tak závažné jevy, že neohrožují pouze danou transakci, ale veškeré podnikatelské aktivity na daném území (Sato, 2016). Politická rizika bývají označována za nejzávažnější. V důsledku politické nestability může dojít k omezení či zastavení obchodu s daným teritoriem, proto se doporučuje důsledně analyzovat informace o politické a ekonomické situaci v dané zemi. Ekonomická nestabilita může vést k různým administrativním opatřením, jakými jsou např. zákaz či omezení dovozu nebo vývozu, dovozní nebo vývozní licenční řízení, antidumpingové celní řízení a další. Základní ochranou proti tomuto riziku je opět sjednání adekvátního pojištění (Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2014).

Kurzová rizika představují možnost změny kurzu v době mezi uzavřením smlouvy a platbou, což by mohlo výrazným způsobem ovlivnit smluvní cenu. Kurzové riziko ve skutečnosti neovlivní samotnou kupní cenu, ale v negativním případě bude smluvní strana inkasovat relativně méně, nebo platit relativně více, než bylo její očekávání (Vašítková, 2009). Machková Černošlávková, Sato a kol. (2014) dodávají, že riziko týkající se měn nemusí být pouze kurzové, ale také inflační a úrokové, případně může vyplývat z omezení směnitelnosti měn. Jako nejlepší nástroje na omezení rizika pak uvádí vhodnou volbu měny, popřípadě již zmiňované podstoupení pohledávek třetí straně.

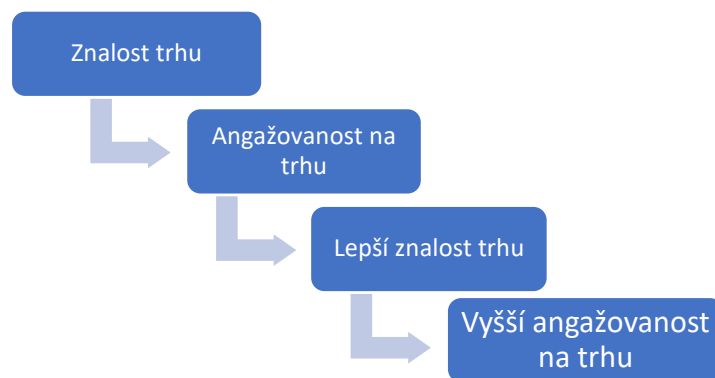
Jazyková rizika jsou často podceňovaným aspektem mezinárodního obchodu, avšak v poslední době nabývají na intenzitě. V určitých zemích ani vrcholní manažeři neovládají žádný, pro obchod vhodný jazyk. Tato rizika přináší nebezpečí nedorozumění a chybných interpretací, ať už neznalostí jazyka celkově, nebo jen odborné a obchodní terminologie (Vašítková, 2009).

1.3 Hlavní teoretické přístupy k problematice internacionalizace

V odborné literatuře, která se zabývá problematikou internacionalizace se můžeme setkat s několika modely a přístupy k internacionalizaci. Tyto modely ukazují nejčastější průběh procesu internacionalizace. V této kapitole je popsáno 5 teoretických přístupů: Model internacionalizace uppsalské školy, teorie sítě, teorie OLI, model EPRG a model mezinárodního cyklu životnosti výrobku

1.3.1 Model internacionalizace uppsalské školy

V roce 1975 vytvořili švédští ekonomové Jan Johanson and Jan-Erik Vahlne na základě výzkumu čtyř švédských firem model internacionalizace, který poukazuje na to, že internacionalizace je postupný proces integrace, ve kterém společnost uplatňuje poznávání zahraničního trhu a aktivit, které vedou k čím dál většímu ukotvení společnosti na zahraničním trhu. Tento model se s drobnými modifikacemi používá dodnes. Hlavním konceptem Uppsalské školy je tzv. establishment chain (stupeň zapojení do mezinárodních aktivit). Dle tohoto konceptu existují čtyři stupně zapojení do mezinárodních aktivit – nepravidelný export, pravidelné vývozní aktivity, obchodní zastoupení a zahraniční výroba. Druhým konceptem je koncept psychické vzdálenosti. Psychická vzdálenost je definována jako souhrn faktorů, které brání toku informací z trhu a na trh. Příkladem jsou rozdíly v jazyce, vzdělání, obchodních praktikách, kultuře a průmyslovém rozvoji. Podle této teorie je tedy pro společnost vhodné vstoupit nejprve na trhy „psychicky“ blízké (Johanson a Wiedersheim-Paul, 1977).



Obrázek 5 Model internacionalizace uppsalské školy

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Johanson a Wiedersheim-Paul (1977)

1.3.2 Model EPRG

Podle modelu EPRG, který vytvořil Howard Pelmutter lze rozdělit hlavní manažerské styly na etnocentrické, polycentrické, regiocentrické a geocentrické.

Etnocentricky založené společnosti se zaměřují zejména na domácí trh, a veškeré mezinárodní operace jsou pro ně spíše důsledkem úspěchu na domácím trhu a slouží k prodejm nadbytků. Při vstupu do mezinárodního obchodu se zaměřují zejména na trhy kulturně blízké, aby nemuseli příliš měnit svou marketingovou strategii. Autonomie dceřiných společností v zahraničí je značně (Machková, 2015).

Polycentrické společnosti jsou jakýmsi protipólem etnocentrických společností. Veškeré zahraniční obchodní aktivity se snaží maximálně přizpůsobit dané zemi. Zahraniční pobočky si sami určují strategie v jednotlivých zemích. Zisk bývá reinvestován v zemi, ve které byl vytvořen (Machková, 2015).

Regiocentrické firmy se již nezabývají samotnými státy, ale dělí svět na oblasti, do kterých vyváží podle sociálně-kulturních měřítek. Každému celku pak přizpůsobuje svou strategii. Mezi regiocentrické firmy se řadí zejména velké potravinářské společnosti (Machková, 2015).

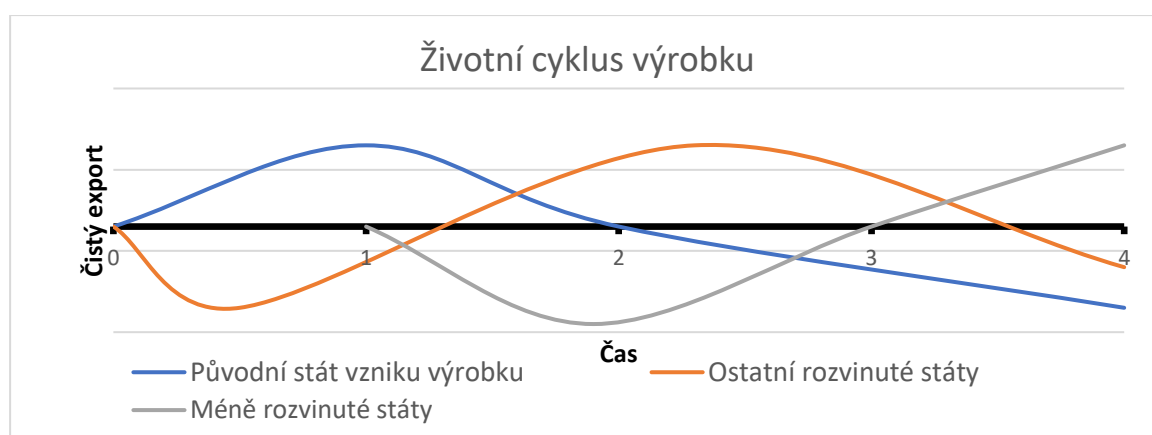
Posledním manažerským stylem v modelu EPRG je tzv. geocentrický styl. Ten se snaží těžit především z podobností jednotlivých trhů, které převyšují jejich rozdíly. Geocentricky založené společnosti vnímají trh jako celosvětový a snaží se jak o ziskovost, tak o přijetí na místních trzích (Machková, 2015).

1.3.3 Teorie sítě

Síťový model připisuje velký vliv na internacionalizaci podniku síti organizačních a sociálních vazeb, a formálním i neformálním vztahům na zahraničních trzích. Vztahy mezi členy sítě pak mohou ovlivnit nejen způsob vstupu na zahraniční trh, ale i rozhodnutí, zdali na něj vůbec vstupovat. Tyto vztahy mohou být jak osobní, tak čistě obchodní (De Liso, Leoncini, 2011).

1.3.4 Model mezinárodního cyklu životnosti výrobku

Na základě studií amerických společností v 60. letech minulého století přirovnává Raymond Vernon proces internacionalizace k cyklu životnosti výrobku. Vernon ve své knize *International investment and international product cycle* (1966) popisuje tři základní fáze internacionalizace. V první, zaváděcí fázi uvádí firma (z rozvinuté země) na trh výrobek, který na zahraničních trzích nemá konkurenci, a proto je firma schopna ho bez problémů začít vyvážet. V druhé fázi, kdy je výrobek ve fázi dospělosti, se na trhy dostávají stejné či podobné výrobky z jiných společností. Aby jim byla firma schopná konkurovat, musí převést výrobu do méně vyspělých zemí s levnější pracovní silou nebo nižšími výrobními náklady. V poslední fázi nastává úpadek poptávky i ceny výrobku. Veškerá výroba se přesouvá do nízkonákladových zemí a do vyspělých zemí, včetně původní země, se výrobek již pouze dováží.



Obrázek 6 Životní cyklus výrobku

Zdroj: vlastní zpracování na základě Vernon (1966)

Obrázek 6 zobrazuje životní cyklus výrobku ve státě vzniku a v rozvinutých a rozvojových ekonomikách. Bod 0 je bodem, kdy vstupuje nový produkt na trh. Body 1 a 2 pak symbolizují druhé dvě fáze – dospělost a standardizaci (úpadek).

1.3.5 Teorie OLI

Eklektická teorie, známá také jako teorie OLI (ownership, location, internalization), kterou na konci 80. let 20. století sepsal J. H. Dunning, se od všech předchozích teorií a modelů výrazně odlišuje tím, že nevychází z časové souslednosti, ale ze tří jiných faktorů, které internacionalizaci napomáhají. První z těchto faktorů (ownership) jsou veškeré výhody, kterými podnik disponuje v porovnání s konkurencí. Může se jednat například o různé ochranné známky či patenty, dobré jméno firmy, schopné a kvalifikované zaměstnance nebo strategické zdroje kapitálu. Druhým faktorem pro úspěšný vstup na zahraniční trh je lokalizace. Správný výběr cílového trhu může významně urychlit proces internacionalizace společnosti, ať už díky dobré politické a ekonomické situaci, vhodné pracovní síle nebo dobré infrastruktury v cílové zemi. Třetí faktor (internalization) reprezentuje vnitřní výhody firmy. Tento faktor řeší otázku, zdali je daná společnost schopná koordinovat aktivity s dceřinou společností v zahraničí, zdali má efektivní organizační strukturu, popřípadě již nějaké zkušenosti se zahraničním obchodem (Machková, 2015).

Rozšířená verze teorie OLI zohledňuje navíc ekonomické a politické změny, které mohou vést k dalším nákladům, popřípadě k novým příležitostem vyplývajících ze změny obchodních vztahů, globálních aliancí nebo inovací (De Liso, Leoncini 2011).

Pokud jsou splněny všechny tři faktory, je pro společnost vhodný kapitálový vstup na zahraniční trh. Tabulka 3 znázorňuje možná řešení situace, pokud je splněna jen část těchto předpokladů (Dunning, 1988).

Tabulka 3 Doporučená forma vstupu na zahraniční trh podle teorie OLI

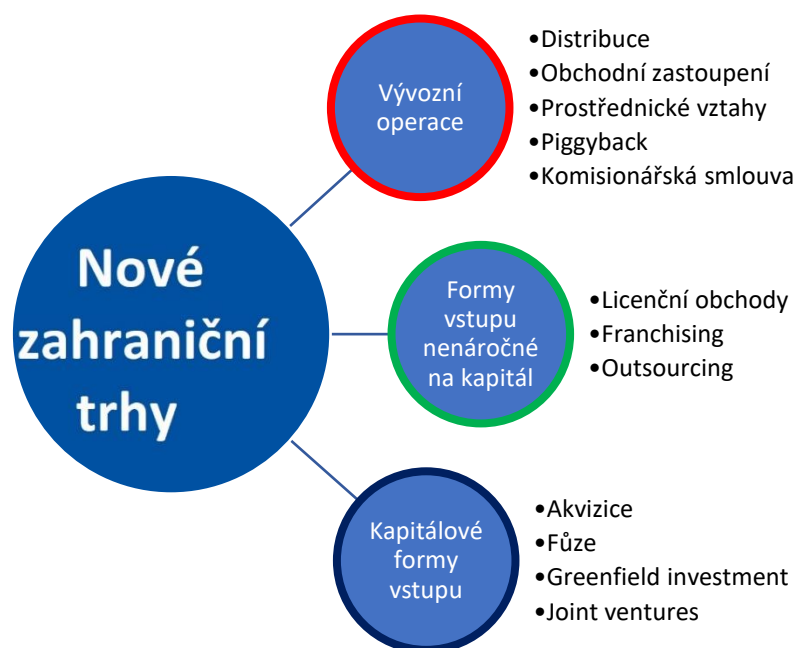
Forma vstupu na trh	O (ownership)	L (location)	I (internalization)
Kapitálový vstup	✓	✓	✓
Export	✓	✗	✓
Poskytnutí licence	✓	✗	✗

Zdroj: zpracování vlastní na základě Dunning (1988)

1.4 Základní formy vstupu na zahraniční trhy

Klíčovou otázkou pro každý podnik, který se pokouší vstoupit na zahraniční trh, je jakým způsobem na trh vůbec vstoupí. Nabízí se hned několik možností vstupu s různými výšemi investic a rozdílnými stupni kontroly. Každý podnik by měl vynaložit dostatek úsilí k výběru té správné formy a zohlednit veškeré aspekty vstupu. Forma vstupu může být ovlivněna již zmiňovanou výší investic a mírou kontroly. Do popředí však vystupují i konkurenceschopnost podniku, potenciál a míra rizika na zahraničním trhu. Nejméně kapitálově náročnou formou vstupu na zahraniční trh jsou vývozní operace, kapitálově nejnáročnější je pak vytvoření vlastní dceřiné společnosti v zahraničí, nad kterou má podnik absolutní kontrolu.

Podle Machkové (2015) lze formy vstupu rozdělit na 3 skupiny viz obrázek 7.



Obrázek 7 Základní formy vstupu na zahraniční trhy

Zdroj: vlastní zpracování podle Machková (2015), Berndt, Altobelli, Sander (2007)

1.4.1 Vývozní operace

Vývozní operace neboli export, jsou označovány za nejsnazší, nejméně kapitálově náročnou, a tedy i nejoblíbenější formu vstupu na zahraniční trh. Zejména u menších podniků je export zboží do zahraničí spojen s nadvýrobou a okamžitým dosažením obrátu (Brendt, Altobelli, Sander, 2007).

Machková (2015) však dodává, že pokud chce podnik získat v zahraničí významnější podíl, musí dobře znát cílový trh a přizpůsobit mu svou marketingovou strategii. Na základě toho pak adaptovat výrobek danému trhu a vybudovat vhodné distribuční cesty což je ovšem spojeno se značnými finančními náklady.

To, že samotné vývozní operace nejsou jen dílem menších podniků ukazují i Lacoste a Buigues (2011), podle kterých se na 80 % exportu většiny zemí podílí pouze 10 % společností. Na příkladu Francie dále ukazují, že kdyby se kromě francouzských společností započítaly i dceřiné podniky mimofrancouzských společností, realizovalo by pouhé 1 % společností 70 % exportu Francie.

Při vývozu mohou společnosti buď uplatňovat přímý vývoz, nebo spolupracovat na základě smlouvy s dalšími subjekty (Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2014)

1.4.1.1 Prostřednické vztahy

Prostřednické služby využívají zejména společnosti, pro které je vývoz vedlejší aktivitou a chtějí tak omezit rizika a náklady spojené s vývozem do zahraničí. Prostředníkem je osoba, která obchoduje vlastním jménem na vlastní účet a riziko. Prostředník nakupuje zboží od společnosti, a to dále prodává dalším odběratelům. Odměnou mu za to je tzv. cenová marže, což je rozdíl mezi cenou nákupní a prodejní. Nevýhodou takového vztahu pro společnost je ztráta kontaktu se zákazníkem a kontroly nad konečnou cenou za svůj produkt (Machková, 2015).

1.4.1.2 Smlouvy o výhradní distribuci

Smlouva o výhradní distribuci byla v roce 2014 zrušena novým občanským zákoníkem, dnes je tedy řešena především rámcovou smlouvou, která obsahuje závazek dodavatele, že

ve smluvené oblasti nebude zboží dodávat nikomu jinému. Konkrétní dodávky jsou pak realizovány na základě samostatných kupních smluv.

Výhodami této smlouvy jsou rychlý vstup na zahraniční trh, díky využití již existujících distribučních cest a možnost relativně levně vstoupit na vzdálené trhy. Jednou z možností, jak tuto smlouvu využít je také test, zdali se bude zboží na cílovém trhu prodávat, a v případě velkého zájmu o zboží může firma hned po ukončení smlouvy začít s vlastními kapitálovými strategiemi na cílovém trhu.

Nevýhodou může být stejně jako u prostřednických vztahů ztráta kontaktu se zákazníkem a kontroly nad konečnou cenou, nebo v případě špatné volby partnera, který nedokáže naplnit potenciál produktu, zablokování přístupu k danému trhu jinými cestami (Machková, 2015).

1.4.1.3 Obchodní zastoupení

Obchodní zástupce na rozdíl od prostředníka musí vyvíjet činnost, kterou se snaží uzavřít obchod jménem společnosti, kterou zastupuje a na její účet. Odměnou za uzavřený obchod je obchodnímu zástupci provize od firmy, kterou zastupuje. Tento vztah v ČR funguje na základě tzv. smlouvy o obchodním zastoupení, neexistuje však mezinárodní smlouva, která by sjednocovala národní smlouvy do jednoho znění. Není-li ve smlouvě výslovně uvedeno jinak, nejedná se o výhradní zastoupení, a obě strany mohou spolupracovat i s dalšími subjekty v dané oblasti. Pro úspěšný obchodní vztah mezi zástupcem a zastoupeným, je však vhodné, aby obě strany poskytovaly veškeré informace důležité pro činnost svému protějšku (Machková, Černohlávková, Sato a kol., 2014).

1.4.1.4 Komisionářská smlouva

Komisionářská smlouva upravuje vztah mezi komitentem (vývozní firmou) a komisionářem, který svým jménem, ale na účet komitenta uzavírá obchody, za které mu komitent poskytuje finanční odměnu tzv. komisi. Komitent pak kromě odměny musí uhradit i náklady, které komisionář vynaložil k plnění závazku (skladování, doprava). Na rozdíl od smlouvy o zprostředkování se zde komisionář zavazuje k uzavření konkrétní smlouvy, zatímco zprostředkovatel spíše zajišťuje příležitosti k uzavření smlouvy.

Výhodou pro exportní podnik může být využití goodwillu a distribučních cest komisionáře a fakt, že komisionář je povinen prodávat za ceny určené komitentem (Machková, 2015).

1.4.1.5 Piggyback

Piggyback je formou vstupu na zahraniční trh, při kterém spolupracují dvě nebo více společností. Při tomto vstupu na zahraniční trh poskytuje obvykle větší firma své distribuční cesty menší společnosti, která prodává podobné zboží či komplementy, není však konkurencí pro větší firmu. Větší firma může díky tomu nabízet širší sortiment a obvykle ještě dostává určitou úplatu od společnosti využívající jejích distribučních cest (Machková, 2009) (Albaum, Duerr, Josiassen, 2016).

1.4.2 Bezkapitálové formy vstupu

Variantu vstoupit na zahraniční trh bez výrazných nákladů volí obvykle menší podniky, nebo společnosti, které by chtěli svůj produkt v zahraničí zviditelnit, zároveň však do něj nechtějí investovat další kapitál. Mezi takové formy vstupu patří například udělení licence, franchising nebo outsourcing výroby.

1.4.2.1 Licenční obchody

Vstup na zahraniční trh udělením licence je jednou z nejčastějších forem vstupu. Pojmem licence se označuje speciální povolení pro zahraničního příjemce, který díky ní může využívat dárcovy patenty, know-how, průmyslové a chuťové vzory nebo ochranné známky a tedy činnost, která jinak není povolena (Albaum, Duerr, Josiassen, 2016), (Berndt, Altobelli, Sander, 2007).

Firma poskytuje svou licenci do zahraničí například v případě, že nemá možnost sama zavést výrobu na cílovém trhu nebo jen v omezeném množství (ať už kvůli vysoké kapitálové náročnosti, vysokému riziku nebo tarifním či netarifním překážkám). Další motivací pro poskytnutí licence mohou být i licenční poplatky, které mohou nabývat několika různých forem. Častou formou licenčních poplatků jsou například paušální poplatek, poplatek za kus a za obrat nebo výměna licencí. Příjemci může licence pomoci jednak získat technologický náskok proti konkurenci, a jednak využít dobrou image společnosti poskytující licenci (Berndt, Altobelli, Sander, 2007), (Machková 2015).

Specifickou formou je udělení licence know-how. V tomto případě se nejedná o přenos informací, které jsou výsledkem výzkumu, ale o znalosti a zkušenosti, které nemohou být právně ochráněny, většinou však podléhají vysokému stupni utajení (Berndt, Altobelli, Sander, 2007)

1.4.2.2 Franchising

Franchising bývá podle některých autorů označován jako forma licencování, to ovšem vyvrací Smith (2014). Smith uvádí, že franchising sice zahrnuje licencování, přidává k němu však ještě další přidané hodnoty. Společnost, která poskytuje franchising (franchisor) si zachovává kontrolu nad značkou a licenci a zároveň pomáhá příjemci s uhrazením prvotního kapitálu a školením pomocí svého know-how.

Machková (2015) dodává, že se jedná o trvalý a komplexní smluvní vztah. Ačkoli příjemce musí jednat podle pravidel a politiky poskytovatele franchisy, stále se jedná o samostatný podnikatelský subjekt, který tím buduje svůj podnik.

Franchiser je obvykle velký a úspěšný podnik, pro který je poskytování franchisy prověřenému menšímu podniku standartní, často finančně výhodnou operací. Mezi hlavními obory, kde je franchising uplatňován jsou udávány rychlá občerstvení, maloobchody nebo provoz benzínových čerpadel (Machková, 2015)

1.4.2.3 Outsourcing výroby

Outsourcing představuje jednu z forem dělby práce. Prakticky se jedná o „*přenos určité aktivity na externí subjekty formou smluvního zajištění vybraných operací*“ (Machková 2015, str. 79). Tento přístup umožňuje podniku soustředit se na svou dominantní činnost a zbylé činnosti převést na jinou společnost, například do zahraničí kvůli levnější pracovní síle. Díky tomu společnost ušetří čas, kapitál a lidské zdroje, které mohou být využity pro činnost s vyšší přidanou hodnotou. Typickými odvětvími, které využívají outsourcingu jsou textilní a elektrotechnický průmysl (Machková, 2015).

1.4.3 Kapitálové formy vstupu

Formy vstupu náročné na kapitál jsou charakteristické zejména pro velké a úspěšné společnosti. „*Přímou zahraniční investici lze charakterizovat jako investici, jejímž účelem*

je založit, získat nebo rozšířit trvalé ekonomické vztahy mezi investorem jedné země a podnikem se sídlem v jiné zemi“ (Machková, str. 81, 2015). Jedná se o finančně velice náročný vstup, který je však zároveň nejvyšší formou internacionalizace. Kapitálové formy vstupu jsou například akvizice, fúze, investice „na zelné louce“ a společné podnikání. (Machková, 2015).

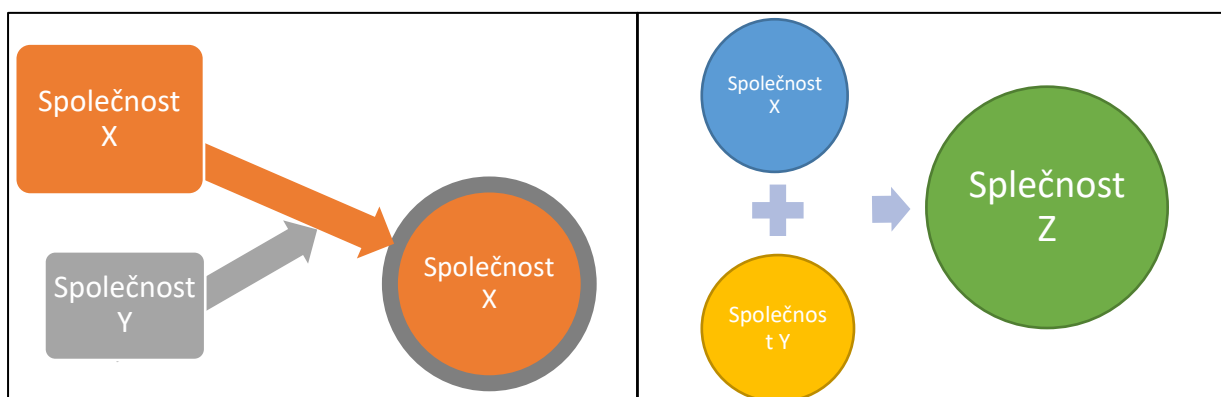
1.4.3.1 Akvizice

Kapitálou akvizicí se rozumí převzetí fungující společnosti společností jinou. Existují dva typy akvizice: tzv. přátelská, ve které s převzetím souhlasí obě strany a motivem je posílení pozice firmy, nebo tzv. nepřátelská jejíž cílem je zlikvidovat (odkoupit) konkurenční firmu. Převzetí společnosti je možné například nákupem jejích akcií, kdy společnost ztrácí svou autonomii a přebírající firmě navíc plynou zisky v podobě dividend. Ačkoli přebíraná společnost ztrácí svou samostatnost, zůstávají jí nadále všechna aktiva i pasiva, a oba podniky nadále vystupují jako dvě různé právnické osoby. (Machková, 2015), (Sedláček, 2014)

Vstup formou akvizice ovšem nemusí být výhodný v případě, že se významně liší korporátní nebo národní kultura, výrobní technologie, nebo pokud manažeři z přebírané společnosti nejsou schopni či ochotni spolupracovat s mateřskou společností (Kotabe, Helsen, 2010).

1.4.3.2 Fúze

Jako fúze je označován proces, během něhož zaniká jedna či více společností, přičemž veškerá aktiva a pasiva přecházejí na společnost nástupnickou. Fúze lze rozdělit na fúzi sloučením, ve které zaniká alespoň jedna společnost, přičemž druhá, na kterou přechází aktiva a pasiva firmy, pokračuje dále svým jménem, viz obrázek 8.



Obrázek 8 Model fúze sloučením

Zdroj: vlastní zpracování podle Skálová (2015)

Obrázek 9 Model fúze splynutím

Zdroj: vlastní zpracování podle Skálová (2015)

Oproti tomu při fúzi splynutím zanikají všechny zúčastněné společnosti a veškeré jmění přechází na nově vzniklou společnost s novým názvem, viz obrázek č. 9. Zatímco na obrázku 8 společnost X pokračuje dále „posílněná“ o zaniklou společnost Y, na obrázku 9 zanikají obě společnosti a vzniká úplně nová – společnost Z (Skálová, 2015).

1.4.3.3 Greenfield investment

Greenfield investment neboli investice na zelené louce spočívá ve stavbě úplně nového podniku na zahraničním trhu. Tento nově vzniklý podnik pak přesně kopíruje technologie a postupy kmenového podniku. Strategie greenfield investment je vhodná především pro vstup do méně rozvinutých zemí, ve kterých neexistují podniky vhodné pro akvizici či fúzi. Investice na zelené louce jsou často podporovány i cílovou zemí, jelikož oproti akvizici znamenají tvorbu nových pracovních míst, nové technologie a další kapitál na daném trhu. Na druhou stranu zde hrozí rizika, že na cílovém trhu nebude dostatek schopných zaměstnanců a manažerů, nebo že se podnik nebude schopen začlenit do již fungujících obchodních vztahů na cílovém trhu (Kotabe, Helsen, 2010), (Machková, 2015).

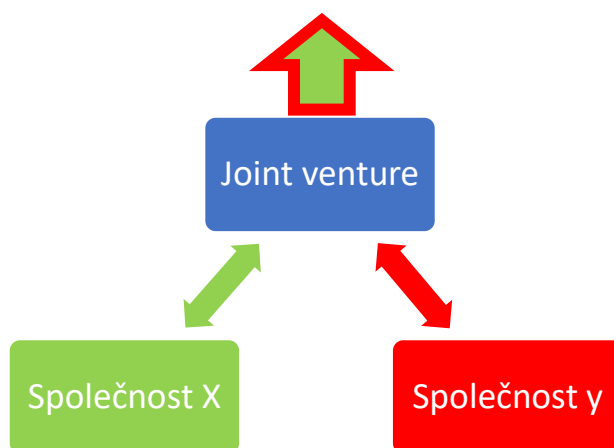
1.4.3.4 Joint Ventures

Joint venture je obvykle překládáno jako společné podnikání, při kterém se spojí minimálně dva podniky, ale nadále zůstávají právně i hospodářsky nezávislé. Jedná se obvykle o dlouhodobou spolupráci, jejíž záměrem je dosažení společných cílů. Podniky pak společně využívají vložené zdroje, znalosti, kontakty, distribuční cesty, technologie a

kapitál, a v závislosti na výši vkladu si rozdělují také rizika a zisky. Joint venture využívají především střední podniky (50-250 zaměstnanců), které mohou výměnou za své technologie a know-how těžit například z partnerových kontaktů nebo distribučních cest (Machková, 2015), (Berndt, Altobelli, Sander, 2007), (Kotabe, Helsen, 2010).

Kotabe a Helsen (2010) rozděluje společné podnikání podle způsobu spolupráce mezi podniky na:

- Equity – joint venture založený na vkladu kapitálu do společnosti podle smlouvy
- Cooperative– společnosti nemusí vkládat žádný kapitál, ale spolupracují v oblastech distribuce, technologie, vědy a výzkumu nebo sdílejí své znalosti trhu a kontakty. Obdobou kooperativní joint venture jsou i takzvané strategické aliance.



Obrázek 10 Spojení joint venture

Zdroj: vlastní zpracování podle Kotabe a Helsen (2010)

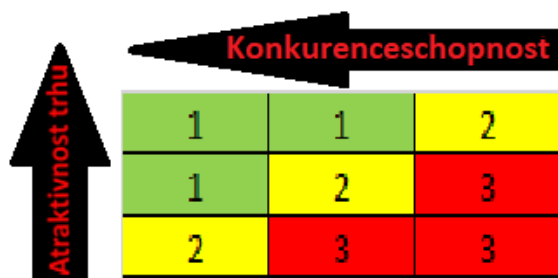
1.5 Výběr vhodného trhu

Targeting neboli výběr vhodného cílového trhu je prostřední fází tzv. STP (segmentation-targeting-positioning). Zatímco segmentace trhu je spíše mapování, členění a analýza trhů, targeting už představuje vyhodnocení, popř. volbu trhu, který na základě daných kritérií nejvíce odpovídá požadavkům společnosti (Machková, 2015).

Machková (2015) dále uvádí, že existují 3 klíčové faktory, na které by měl podnik při rozhodování hledět:

- Velikost
- Růstový potenciál
- Atraktivnost

Velikost daného segmentu je jedním z klíčových faktorů, který určuje počet potencionálních zákazníků a s tím spojenou rentabilitu daného trhu. Pokud trh nedisponuje dostatečnou velikostí, ale má velký růstový potenciál, případný vstup by se pro firmu dal označit jako investice do budoucna (Machková, 2015). Atraktivnost trhu je určena například kvalitou trhu, ziskovostí oboru, stabilitou cen a prodejů, a bariery pro vstup. Pro lepší posouzení vstupu na trh lze použít tzv. GE matici, která porovnává atraktivitu trhu s možností konkurence na cílovém trhu. GE matice určuje jako nejvhodnější volbu atraktivní trhy, kde by podnik měl silné postavení vůči konkurenci viz obrázek 11. Zelená pole s číslem 1 označují situace, ve kterých je společně doporučeno vstup na daný trh. (Jakubíková, 2013).



Obrázek 11 GE matice

Zdroj: vlastní zpracování podle Albaum, Duerr, Josiassen (2016)

1.6 Analýza prostředí zahraničního trhu

Pro úspěšný vstup na zahraniční trh je nezbytná důkladná analýza daného trhu. Cílový trh se od domácího může lišit ve spoustě faktorů (politické a ekonomické, makroekonomické i mikroekonomické, legislativní, standardní a technické, sociální, kulturní a spotřebitelské, infrastrukturní a komunikační). Správnou analýzou lze na základě dostupných informací dostatečně zmapovat situaci na daném trhu a vyhodnotit důsledky vstupu (Svatoš, 2009).

Machková (2009, str. 44) popisuje analýzu trhu jako „*systematicky organizovaný sběr a vyhodnocování informací, jehož výstupem je uspořádaný soubor informací na základě určité metodiky*“.

1.6.1 Obecná analýza cílového trhu

Tato analýza všeobecně zkoumá vnější síly, které by potenciálně mohly ohrozit vstup firmy na trh, nebo její udržení na něm. Pro analýzu těchto vnějších sil se používá tzv. PEST analýza, která zkoumá vliv a vývoj politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů (Sedláčková, Buchta, 2000)

1.6.1.1 Pest analýza

Hlavním důvodem pro využití PEST analýzy je identifikace vnějších faktorů, které by se mohli promítnout do chodu firmy. PEST analýza však neurčuje pouze podmínky v daném oboru, ale globálně na národním trhu, je tedy potřeba určit, které z nich jsou pro podnik významné. Největší důraz by měl na PEST analýzu být kladen, pokud se podnik chystá vstoupit na ekonomicky či politicky nestabilní trh, nebo na trh méně rozvinutého státu (Berndt, Altobelli, Sander, 2007).

Název PEST je tvořen prvními písmeny oblastí, na které se analýza zaměřuje:

- Politické faktory – politická stabilita, politický systém, členství v organizacích, vazby se dalšími státy, právní úprava podnikání, tarifní a netarifní obchodní překážky, daňová politika
- Ekonomické – vývoj HDP, velikost trhu, průměrný příjem, kupní síla, úroková míra, kurzová politika, inflace, nezaměstnanost, ceny za energie
- Sociální a kulturní – vzdělání, jazyk, náboženství, hodnoty a normy, interpersonální vztahy, formálnost, neverbální komunikace, zvyky, demografické trendy
- Technologické – technická vyspělost, výdaje na vědu a výzkum, podpora vlády v oblasti vědy, počet patentů či vědeckých pracovníků nebo počet uživatelů internetu (Machková, 2015), (Berndt, Altobelli, Sander, 2007), (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006).

Některé další zdroje k těmto čtyřem vlivům přidávají ještě enviromentální a legislativní faktory, pak hovoříme o tzv. PESTEL analýze (Veber a kol., 2009)

1.6.2 Oborová analýza

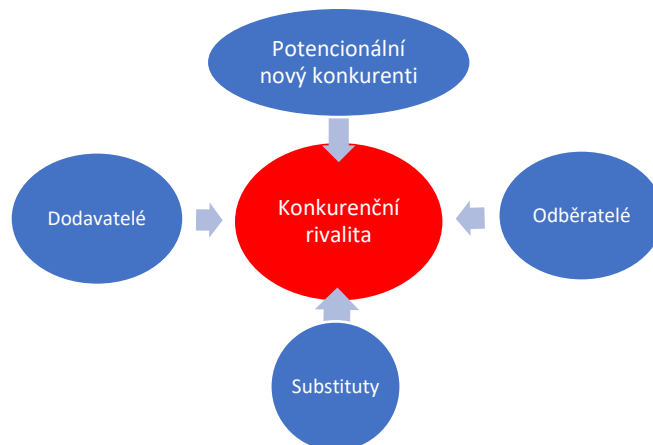
Oborová analýza zkoumá situaci v odvětví, ve kterém daná společnost podniká. Důležité faktory pro tuto analýzu jsou identifikace fáze hospodářského cyklu, velikost trhu, postavení potencionální konkurence a zákazníků. Často využívanou metodou pro analýzu konkurenčních sil v odvětví je tzv. Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. (Keřkovský a Vykypěl, 2006), (Sedláčková a Buchta, 2006)

1.6.2.1 Porterova analýza

Americký ekonom Michael Eugene Porter vytvořil jeden z nejvýznamnějších modelů, které analyzují oborové prostředí na základě působení pěti základních sil:

- *„Vyjednávací silou zákazníků (bargaining power of buyers)*
- *Vyjednávací silou dodavatelů (bargaining power of suppliers)*
- *Hrozbou vstupu nových konkurentů (threat of entry)*
- *Hrozbou substitutů (threat of substitutes)*
- *Rivalitou firem působících na daném trhu (competitive rivalry within industry)*

„(Keřkovský a Vykypěl, 2006 str. 53)



Obrázek 12 Porterův model

Zdroj: vlastní zpracování podle Porter (1985)

Míra působení těchto faktorů určuje stupeň konkurence na trhu viz obrázek 12. Čím silněji tyto faktory působí, tím vyšší je konkurence na trhu a s tím je spojena nižší výnosnost. Výsledkem Porterovy analýzy by měl být seznam potencionálních hrozeb, popřípadě přiřazení možných kroků, které by jim mohli předcházet (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

1.7 Analýza podniku

Zatímco analýza trhu zkoumá vnější prostředí a vlivy, analýza podniku se zabývá samotným podnikem, jeho specifiky či silnými a slabými stránkami (Berndt, Altobelli, Sander, 2007)

Dle Keřkovského a Vykypěla (2006) lze všechny výrobní faktory rozdělit na 5 skupin:

- „*faktory vědecko-technického rozvoje*
- *marketingové a distribuční faktory*
- *faktory výroby a řízení výroby*
- *faktory podnikových a pracovních zdrojů*
- *faktory finanční a rozpočtové*“ (Keřkovský, Vykypěl, 2006, str 96)

Pro společnosti, které chtějí získat konkurenční výhodu je vědecko-technický rozvoj nedílnou součástí strategie. Věda a výzkum může za první napomoci efektivnější výrobě, a za druhé může vést k tvorbě nového produktu, nebo vylepšení stávajícího. Výborná marketingová komunikace je důležitá především pro podniky, které obchodují se zbožím masového užití, nebo se zbožím, které má velké množství substitutů. Pro analýzu výroby jsou důležité zejména faktory jako flexibilita, poměr výrobních nákladů oproti konkurenci, výrobní kapacity a hospodárnost využití energií a surovin. Analýza podnikových a pracovních zdrojů se zabývá například organizační strukturou, kvalitou zaměstnanců či firemní image.

Finanční analýza bývá označována za nejdůležitější, jelikož má velkou vypovídající schopnost, a tvoří významnou část hodnocení společnosti při získávání úvěru. Pro tvorbu finanční analýzy poměrovými ukazateli lze využít veřejně dostupné výkazy, na základě kterých může být zjištěna likvidita, rentabilita, zadluženost, aktivita, tržní hodnota či cash-flow dané společnosti. Růčková (2011) definuje pojem likvidita jako schopnost složky přeměnit se (rychle a bez výrazných finančních nákladů) na peněžní hotovost. Nízká likvidita tedy může vést k tomu, že podnik není schopen hradit své závazky. Ukazatele rentability jsou klíčové pro akcionáře a potenciaální investory, jelikož ukazují efektivnost určitých činností a schopnost dosahovat zisku s využitím kapitálu. Míra zadluženosti pak plyne z využívání cizího kapitálu k financování aktiv. *Ukazatele aktivity měří schopnost*

společnosti využívat investované finanční prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv“ (Růčková, 2011, str 60). Cash flow neboli přehled o peněžních tocích zachycuje finanční situaci firmy a její případné platební potíže. Na druhou stranu také ukazuje, zda je podnik schopen tvořit přebytky, které by mohl dále investovat. Podnik, který dlouhodobě vykazuje rostoucí tendenci ukazatelů jako účetní hodnota akcie či dividendový výnos je pro investory atraktivní (Růčková, 2011).



Obrázek 13 Finanční analýza poměrovými ukazateli
Zdroj: vlastní zpracování podle Růčková (2011)

1.7.1 SWOT analýza

Posledním článkem strategické analýzy je určení silných a slabých stránek společnosti, díky kterým lze zjistit, jakým způsobem uplatnit konkurenční výhodu. K určení silných a slabých stránek, a navíc ještě příležitostí a hrozeb slouží tzv. SWOT analýza. Výstupem SWOT analýzy by měla být SWOT matice, do které jsou zaneseny veškeré údaje z dílčích analýz, z porovnání s konkurencí či expertní názory na podnik. SWOT analýza by měla být vždy účelná, relevantní a objektivní (Keřkovský, Vykypl, 2006)





Název SWOT analýza je odvozen od prvních písmen anglických slov:

- Strengths (silné stránky) určují v čem je podnik silnější oproti konkurenci
- Weaknesses (slabiny) ukazují naopak v jakých oblastech podnik zaostává za konkurencí
- Opportunities (příležitosti)- zabývá se stejně jako hrozby budoucím vývojem makro i mikro okolí společnosti
- Threats (hrozby) (Veber a kol., 2009)

Na základě kombinace silných a slabých stránek spolu s příležitostmi a hrozbami lze zvolit jednu ze čtyř strategií:

- Strategie S-O – využívá svých silných stránek k zisku lepších příležitostí
- Strategie W-O – překonává slabé stránky díky příležitostem
- Strategie S-T – eliminuje hrozby díky svým silným stránkám
- Strategie W-T – obranná strategie podniku na překonání slabých stránek a hrozeb i za cenu ztráty části podniku (Veber a kol., 2009)

Tabulka 4 kombinace SWOT matice

	Strengths	Weaknesses
Opportunities	S-O  (zlepšením silných stránek maximalizace příležitostí)	S-W  (minimalizace slabých stránek díky příležitostem)
Threats	T-S  (zlepšením silných stránek minimalizace hrozeb)	T-W  (minimalizací slabých stránek snížení hrozeb)

Zdroj: vlastní zpracování podle Veber (2009)

V případě řádného provedení analýzy a její správné interpretace lze minimalizovat slabé stránky společnosti a hrozby, které mohou ohrožovat budoucí chod společnosti, a naopak ještě zlepšit silné stránky a naplno využít všech příležitostí.

2. Charakteristika společnosti

Tato kapitola se bude zabývat analýzou společnosti Eleven sportswear s r.o. z Jablonce nad Nisou, která vyrábí zakázkové oblečení na letní i zimní sporty. V tomto odvětví se Eleven sportswear s.r.o. (dále už jen Eleven) řadí mezi nejužší republikovou špičku.

Ve svém portfoliu Eleven nabízí široké spektrum sportovního oblečení počínaje oblečením na cyklistiku a běžecké lyžování až po volnočasové oděvy nebo startovní čísla, která zdobí sportovce i na světových pohárech. Navíc svůj sortiment pravidelně inovuje, a díky dobrým vztahům s profesionálními sportovci může tyto inovace kdykoli vyzkoušet s okamžitou zpětnou vazbou.

2.1 Historie

Eleven je ryze českou společností, která byla založena v roce 2003 Martinem Křenkem a Jiřím Výborou. *„Jako ekonom a stavař jsme v té době neměli žádné zkušenosti s textilním průmyslem, oba nás však spojovala láska ke sportu“* říká Martin Křenek.

Společnost nejdříve začala jako spinningové centrum, které se díky poptávce zákazníků i spinningových instruktorů po funkčním oblečení postupně přeorientovalo na jeho výrobu. Jak říká Martin Křenek: *„Od počátku bylo naším hlavním cílem vytvářet a poskytovat výrobky, které ocení jak amatérský sportovec, tak profesionál.“*

Jelikož oba zakladatele provází číslo 11 celý život, rozhodli se pojmenovat svou společnost Eleven sportswear. Zajímavostí je, že jen několik hodin po registraci názvu společnosti jako ochranné známky si ten samý název registroval i jiný podnikatel. Martin Křenek a Jiří Výbora však díky několika hodinovému „náskoku“ mohou tento název dál naplno využívat.

Z počátku si Eleven nechával oblečení vyrábět u externích společností a sám si zpracovával jen jeho grafickou podobu. Narůstající objem poptávek však v roce 2007 vyústil v koupi vlastních výrobních zdrojů. Od té doby je výroba každým rokem modernizována tak, aby ušetřila práci zaměstnancům. V roce 2012 se společnost přesunula

do nových prostor (ulice Janovská 4633/2, Jablonec nad Nisou), kde společnost působí dodnes.

2.2 Produkty a technologie

Základní činnost firmy lze rozdělit na 3 kategorie

- Výroba sportovního oblečení pod značkou Eleven pro kamennou prodejnu Eleven sportswear v Jablonci nad Nisou, a pro své e-shopy v ČR i zahraničí
- Zakázková výroba sportovního oblečení pro konečné spotřebitele (pokud by si zákazník chtěl nechat vyrobit jediný, absolutně originální kus oblečení, bude jeho cena zhruba o 25% vyšší)
- Zakázková výroba sportovního oblečení a doplňků pro organizátory sportovních akcí nebo pro firemní potřeby

Technologickému vybavení společnosti Eleven vévodí japonské tiskárny na sublimační tisk. Těch společnost v současné době vlastní pět, z nichž každá dokáže obarvit až 40 m² látky za hodinu.

Sublimační tisk je přenosová metoda, díky které lze tisknout syté a extrémně odolné barvy při relativně nízkých nákladech. Tato metoda funguje na základě tří fyzikálních jevů:

- přeměna skupenství sublimačního inkoustu z pevného na plynné a jeho nanesení na přenosový papír
- uvolnění struktury a otevření mikropórů díky zahřátí polymerů v sublimační vrstvě
- následné přenesení celého motivu přes speciální dvouvrstvý papír do mikropórů struktury látky, kde je následným ochlazením zafixován (Krupa, 2015)

Společnost Eleven pro tuto metodu používá krom japonských tiskáren také švýcarský přenosový papír a italský inkoust.

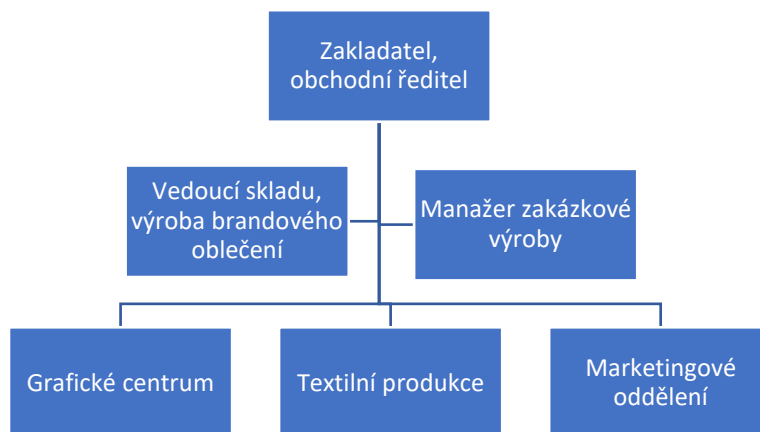
Funkční materiály společnosti dodávají zejména italské firmy Plastotex, Carvico a M.I.T.I. Výstelky do cyklistických a triatlonových kalhot dodává společnost taktéž z Itálie- T.M.F. Všechny ostatní úpravy jako je šití nebo střih obstarává personál především ve výrobě v Jablonci nad Nisou, ale i některé další dílny v České republice. Švadleny zde sešívají nastříhané části oblečení, které se skládá z 4-8 kusů obarvené látky.

Grafický design oblečení a doplňků má na starost personál grafického studia taktéž v Jablonci nad Nisou, který obstarává jak vlastní grafické návrhy, tak konkrétní návrhy a přání od zákazníků (ELEVEN sportswear. 2010-2016).

Na e-shopu Eleven sportswear můžete narazit na téměř všechno sportovní oblečení od bund, kombinéz a dresů, přes ponožky a čepice, až po startovní čísla, jízdní kola nebo sportovní šperky. Významným úspěchem byl pro společnost i prodej kompresních podkolenek, které začala prodávat jako jedna z úplně prvních v České republice.

2.3 Organizační struktura

Podnik v současné době zaměstnává okolo 50 zaměstnanců, z nichž všichni pracují na jednu směnu. Švadleny jsou oceňovány podle kvality a rychlosti své práce. Veškerý obchod včetně zahraničních zakázek má na starost zakladatel společnosti Martin Křenek, který prakticky sám představuje „obchodní oddělení“. S tvorbou cen pro Českou republiku mu pomáhá manažerka zakázkové výroby, a o výrobu brandového oblečení na sklad se stará vedoucí skladu. Dále firma disponuje grafickým oddělením, které jednak vytváří nové návrhy brandového oblečení, a jednak zpracovává požadavky zákazníků. Nejvíce lidí je zaměstnáno v samotné textilní produkci, ať už se jedná o obsluhu strojů, nebo samotné švadleny. Poslední divizí je menší marketingové oddělení, které úzce spolupracuje se sportovním týmem, jež nese název podle samotné firmy – Eleven tým. Jak oddělení marketingu, tak sportovní tým řídí druhý ze zakladatelů společnosti – Jiří Výbora. Celé schéma viz obrázek 14.



Obrázek 84 Organizační struktura společnost Eleven
Zpracování vlastní na základě interních dokumentů

2.4 Eleven v zahraničí

V České republice firma nemá žádné obchodní zástupce, a veškeré objednávky jdou přímo na Jabloneckou pobočku. Ve více jak deseti zemích EU však společnost spolupracuje s místními podnikateli formou prostřednických vztahů. Na rozdíl od prostřednických vztahů zde však vše funguje na bázi dobrovolnosti bez jakýchkoli smluv. Pakliže zahraniční společnost zaujmou výrobky z Elevenu, obrací se na Jabloneckou pobočku, která firmě poskytne velkoobdobatelský ceník na konkrétní, vybrané výrobky. Ceník je pro každého distributora stejný, díky čemuž nevznikají žádné exkluzivní nabídky pro dané podnikatele. Následně je v případě zájmu vypracována cizojazyčná verze e-shopu, která je graficky shodná s Českou verzí. Odběratel pak může podle potřeby nakupovat zboží z ČR a prodávat ho ve svém obchodě či obchodním řetězci.

Druhou, častější možností je pak vývoz zboží na zakázku, která činí asi 2/3 vyvezeného zboží. V tomto případě se na společnost Eleven obrací jak distributoři, tak koncoví zákazníci s přáním konkrétního designu (většinou se jedná o zahraniční sportovní týmy). Po společné domluvě je pak dané oblečení vyrobeno a dovezeno zákazníkovi do zahraničí. Oba tyto případy fungují jen na bázi poptávky. V posledních letech se již Eleven nesnaží aktivně vyhledávat zahraniční zákazníky ani distributory. I tak firma vyváží do zahraničí až polovinu své výroby. Kromě sousedních zemí společnost v různé míře obchoduje i s jinými zeměmi EU jako Slovinsko, Francie, Velká Británie, Pobaltské státy nebo i s exotickými zeměmi, jako například Omán. Mapu všech států, ve kterých má společnost Eleven své prostředníky zobrazuje obrázek 15. (ELEVEN sportswear. 2010-2016).



Obrázek 95 Mapa států, ve kterých má Eleven své obchodní prostředníky
Zdroj ELEVEN sportswear (2010-2016), Zpracováno v Amcharts (2014)

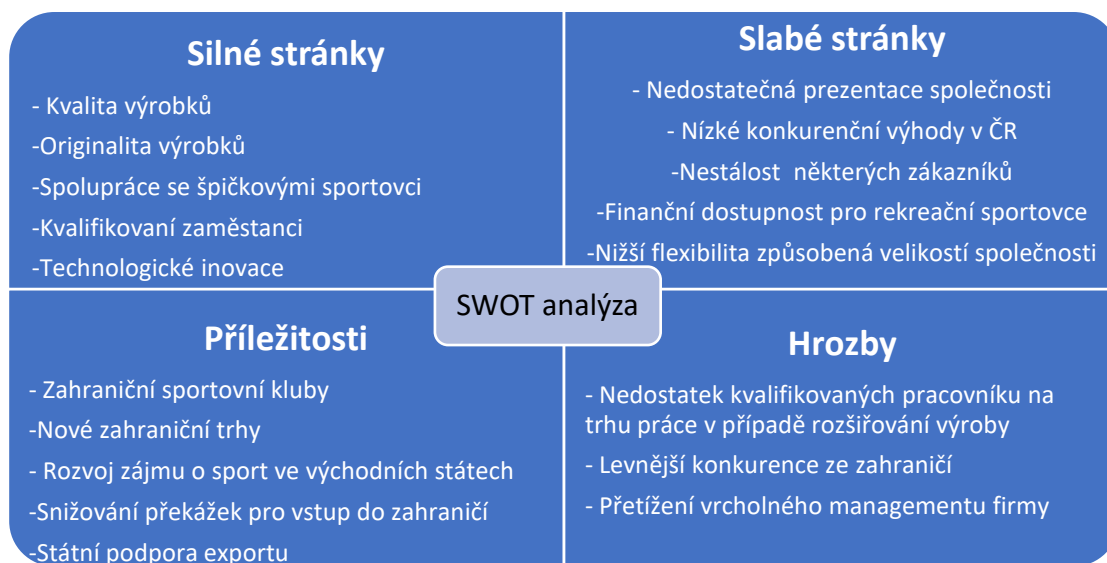
Přestože Eleven nabízí přes 150 druhů oblečení, většina obchodních zástupců si vybere jen několik zkušebních kusů, které dále distribuuje a podle konkrétní poptávky pak doobjednává další kusy. Jelikož nejsou obchodní vztahy smluvně ošetřeny, společnost Eleven nemusí poskytovat výhradní zastoupení. V rámci dobrých obchodních vztahů vždy individuálně řeší možný vznik konkurence mezi svými prostředníky. S každým z nich se společnost snaží udržovat přímé a dobré vztahy, a každý nový zástupce má možnost prohlídky veškeré výroby v Jablonci nad Nisou, a tak lepší pochopení všech procesů výroby a s tím spojených výhod, kterými takto vyrobené oblečení disponuje. V některých Evropských státech (Rakousko, Anglie, Francie) jsou navíc prostředníci původem z České republiky, kteří nyní trvale žijí v daném státě, což značně usnadňuje komunikaci.

Společnost má smlouvu o přepravách s kurýrní firmou United Parcel Service (UPS), která pro Eleven dováží zboží po celé Evropě.

Mezi nejvýdělečnější trhy s obrovským potenciálem pro další rozvoj značky Eleven se v současné době řadí například Ukrajina, se kterou společnost zahájila spolupráci teprve na podzim 2018. Přesto už nyní vykazuje velké zisky, a na ukrajinských sociálních sítích disponuje velkou fanouškovskou základnou.

2.5 SWOT analýza

Výsledky všech provedených analýz, spolu s názory zakladatele společnosti pana Martina Křenka jsou zaneseny ve SWOT matici na obrázku 16. V každém kvadrantu jsou přehledně vyznačeny příslušné údaje o společnosti. V horní části matice jsou uvedeny silné stránky a slabé stránky, kterými společnost disponuje v současnosti, a ve spodní části jsou uvedené příležitosti a hrozby, které by mohli ovlivnit společnost Eleven v budoucnosti.



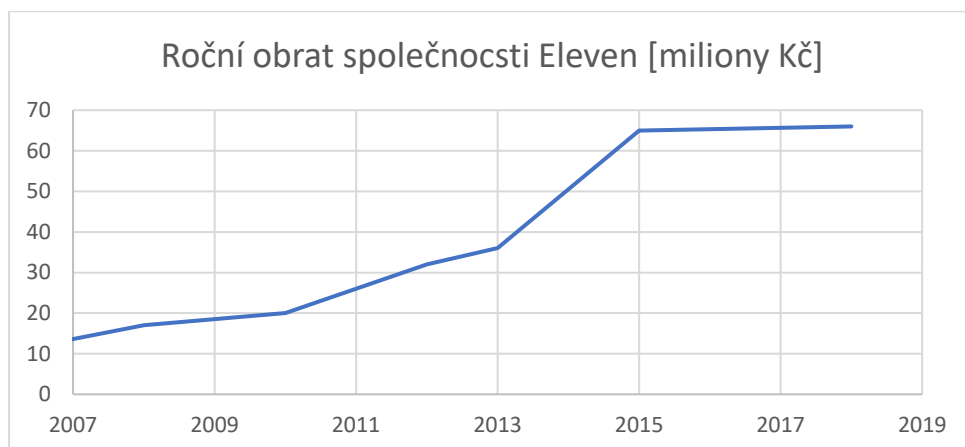
Obrázek 106 SWOT matice společnosti Eleven
Zpracování vlastní

2.6 Finanční analýza

Zdroje pro finanční analýzu tvoří interní firemní dokumenty. Hlavním zkoumaným ukazatelem byl roční obrat společnosti od roku 2007, kdy společnost zahájila samostatnou výrobu. Jak ukazuje obrázek 17, nejvýraznějšího nárůstu obratu dosáhla společnost mezi lety 2012 a 2015, kdy se obrat téměř zdvojnásobil až na 65 milionů Kč. Od té doby se již společnost snaží meziroční obrat spíše udržovat a většinu obratu nechává na poptávce (neoslovuje konkrétní týmy, či zahraniční prostředníky). Tento nárůst byl způsoben především přestěhováním společnosti do nových, větších prostor v ulici Janovská v Jablonci nad Nisou. Díky tomu se výrazně zvýšila produktivita práce, a i objem výroby se prudce zvedl. Přestože společnost pravidelně inovuje technologie a přístroje ve své výrobě, jednou z hlavních zásad je se dlouhodobě nezadlužovat a všeobecně se snažit co

nejméně riskovat. Ne zadlužovat se vůbec však není prakticky úplně možné, společnost tedy používá kombinaci financování přes dotace, úvěry, soukromé půjčky nebo leasing.

Vývoj finančních ukazatelů má po celou dobu fungování společnosti progresivní charakter, což spolu se zásadou dlouhodobě se nezadlužovat a investicemi do nových technologií svědčí o dobrém finančním zdraví společnosti a potenciálu do budoucna.



Obrázek 117 Graf vývoje ročního obratu společnosti Eleven v letech 2007- 2018
Zdroj Interní dokumenty společnosti Eleven

2.7 Charakteristika zákazníka

Zákazník společnosti Eleven je obecně sportovec. Nezáleží na úrovni sportování, jelikož společnost vyrábí oblečení jak pro úplné amatéry, tak pro špičkové sportovce. Největší obrat dělají společnosti zejména tři dominantní sporty: cyklistika, běžecké lyžování a běh. Společnost vyrábí pánské, dámské i dětské oblečení v širokém spektru velikostí (např. pánské od XXS až do 4XL). Velice oblíbené jsou pak pokrývky hlavy (šátky, čelenky, čepice), které často využijí i nespportovci. Zpravidla lze zákazníky rozdělit na 6 segmentů:

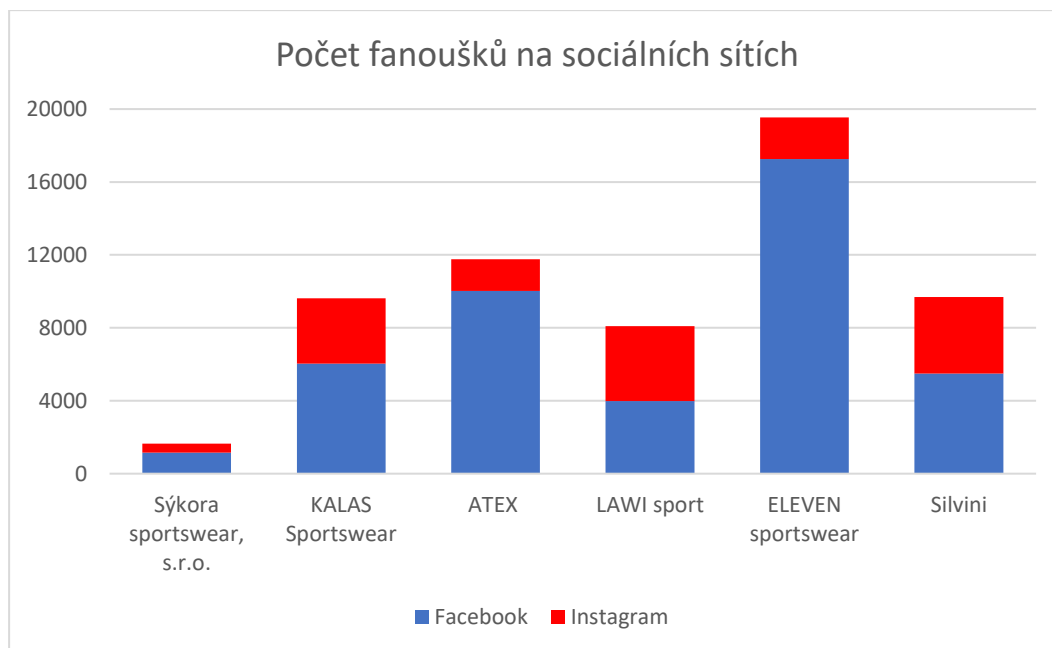
- Zákazníci, kteří kupují brandové oblečení (v kamenném obchodě či na e-shopu)
- Zákazníci, kteří si nechávají vyrobit zboží s vlastním designem na zakázku
- Sportovní týmy
- Organizátoři závodů
- Značky, pro které dělá společnost private label (vyrábí pod jejich značkou)
- Firmy

První zmíněný – tedy prodej brandového oblečení zajišťuje část společnosti, která vystupuje jako samostatná firma a ubírá se vlastním směrem. Zákazníků, kteří si nechávají vyrobit zboží na zakázku je relativně málo a většina prozatím dává přednost oblečení s designem od Elevenu. Sportovní týmy již tvoří o něco větší objem nákupů, často se jedná o týmy ze severních Čech, kde má společnost sídlo, a i největší marketingové výdaje (vlastní tým, pořádání závodů). Tento trend však prostupuje všemi zmíněnými segmenty. Organizátoři závodů jsou segmentem, který obvykle neodebírání drahé zboží, ale o to větší množství. Zejména se jedná o již zmíněné pokrývky hlavy či sportovní ponožky. Dále pak firma v menším množství vyrábí pro jiné firmy pod jejich značkou. I když se zatím jedná o menší množství, tento trend v posledních letech rapidně narůstá. Posledním segmentem jsou pak firmy, které si nechávají u Elevenu vyrábět oblečení ve firemních barvách nebo s firemním logem, které pak využívají jako dárky pro klienty, zaměstnance nebo jako firemní „merch“ (upomínkové a reklamní předměty, propagační výrobky nebo dárky). Tento segment tvoří možná nejvýznamnější část klientely. Zakázkové výroby pro firmy dlouhodobě využívá např. Liberecká pobočka DB Schenker.

2.8 Analýza konkurence na českém trhu

Na českém trhu patří mezi nejvýznamnější konkurenty společnosti Lawi Sportswear, ATEX Sportswear, Kalas Sportswear, SÝKORA Sportswear a Silvini. Všechny tyto společnosti mají stejné či podobné dodavatele barev, papíru i materiálů, jejich náklady se tedy nějak výrazně neliší. To se odráží i na stejné cenové hladině produktů. Co se týče stříhů, sortimentů či dodacích podmínek, ani v těchto případech nemá žádná ze společností konkurenční výhodu. Výraznější rozdíly jsou pouze v kapacitě výroby, kterou má Eleven druhou největší. Největší kapacitu výroby z výše jmenovaných má firma Kalas Sportswear, a naopak nejnižší SÝKORA Sportswear.

Jelikož stále větší roli v marketingové komunikaci hrají sociální sítě, byl proveden průzkum oficiálních účtů v ČR na sociálních sítích jednotlivých společností. Počty fanoušků na Facebooku a Instagramu k 1.4. 2019 zobrazuje obrázek 18. Ačkoli společnost ATEX mohutně podporuje vzestup českého zájmu o biatlon a vyrábí reprezentační dresy nejen pro české biatlonisty, na sociálních sítích má pořád velký náskok společnost Eleven.



Obrázek 128 Srovnání počtu fanoušků na sociálních sítích vybraných společností
 Zpracování vlastní, zdroj Facebook (2019) a Instagram (2019)

Podle slov Martina Křenka se spousta klientů každý rok „točí“ mezi těmito společnostmi, podle aktuální nabídky, ať už z Elevenu ke konkurenci nebo opačně. Nejdůležitější je pak osobní přístup ke každému zákazníkovi, dobrá a individuální nabídka, a dodržení smluvené kvality a termínu dodání, které každá firma řeší trochu jinak.

3. Charakteristika vybraného zahraničního trhu

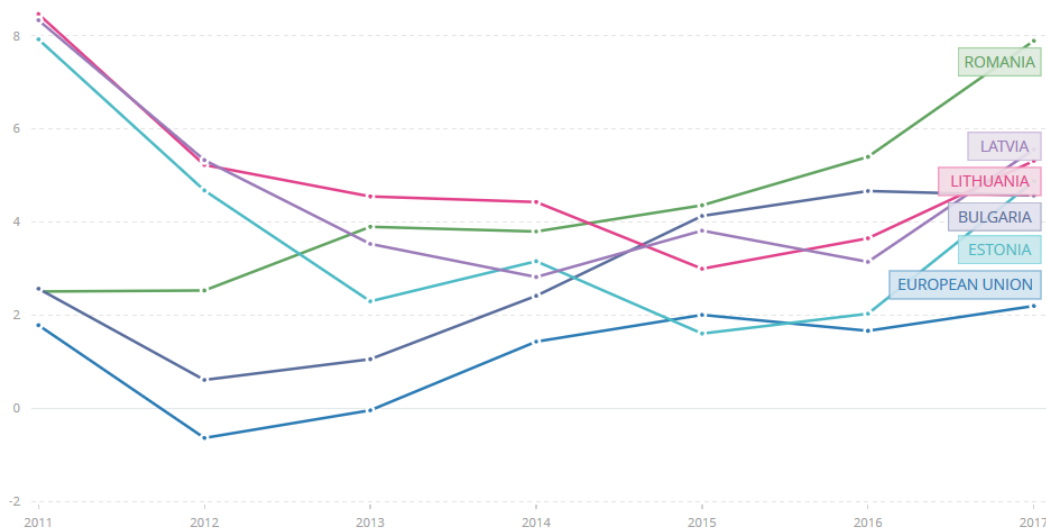
Tato kapitola se zabývá výběrem, charakteristikou a analýzou zahraničního trhu. Nejprve je zvolen vhodný zahraniční trh, který by byl dostatečně velký a měl i růstový potenciál do budoucna viz první podkapitola. Poté je v dalších částech kapitoly provedena analýza trhu jako celku a konkrétní oborová analýza, která by měla potvrdit vhodnost vybraného trhu.

3.1 Výběr vhodného trhu

Při výběru nového trhu v rámci Evropské unie bylo nutné zvážit mnoho proměnných. Na některých vhodných trzích společnost již úspěšně operuje, ty byly tedy ze seznamu vyřazeny. Vzhledem ke zkušenostem Elevenu bylo rozhodnuto volit trh východně od České republiky. S ohledem na tři klíčové faktory (viz kapitola 1.5) potencionálních oblastí, byly do nejužšího výběru zařazeny Pobaltské státy a státy EU na pobřeží Černého moře.

Po srovnání ekonomických údajů (např. růst HDP) z několika webových stránek (Eurostat, CIA nebo The World Bank) vyšlo nejlépe Rumunsko, které má v posledních 10 letech velký a relativně stálý růst HDP viz obrázek 19. Oproti Pobaltským státům má však o něco větší výkyvy míry inflace (v roce 2019 byla její hodnota zhruba 3,5 %). V posledních letech se ale v Rumunsku výrazně snížila nezaměstnanost a vzrostla průměrná hodnota mezd. Oproti pobaltským státům má sice nižší HDP (PPP) na obyvatele, avšak velikost rumunského trhu a celkové HDP Rumunska je mnohonásobně vyšší (Trading Economics, 2019), (The world Bank, 2019).

Podle většiny klíčových ukazatelů si Rumunsko vede o něco lépe než Bulharsko (Country Economy, 2019), rozhodujícím faktorem pro výběr rumunského trhu byly však především obchodní i osobní kontakty, které mohou významně usnadnit vstup na trh. Další nespornou výhodou je, že místní produkce zdaleka nestačí pokrýt domácí poptávku po zboží.



Obrázek 139 HDP per capita (průměrný procentuální růst v letech 2011 až 2017)
Zdroj: The world Bank (2019)

Hodnota pro index lidského rozvoje (HDI) sice zůstává mezi horšími v rámci Evropské unie, stejně tak jako mnoho jiných ekonomických ukazatelů však v poslední dekádě znatelně stoupá. (United Nations, 2019).

Vnímání Rumunska některými zahraničními investory je stále spojeno s komunistickým režimem a určitou zaostalostí a chudobou. Investoři si pak mnohdy neuvědomují potenciál a růst rumunské ekonomiky, a kvůli tomu zde investují jen výjimečně. Díky tomu není rumunský trh přesycen a mohl by být vhodnou volbou pro společnost Eleven.

3.2 PEST analýza rumunského trhu

Sestavení PEST analýzy je důležité k bližšímu poznání makrookolí podniku a vnějších vlivů, které by mohly podnik na daném trhu ovlivnit. Je důležité neopomíjet fakt, že PEST analýza neurčuje jen podmínky v daném odvětví, ale na celém národním trhu. Některé podmínky tedy nemusí být pro společnost Eleven vůbec směrodatné.

V tabulce 5 jsou uvedeny základní údaje, které by mohly být důležité pro potenciální spolupráci na rumunském trhu.

Tabulka 5 Přehled základních údajů o Rumunsku

Státní zřízení	Poloprezidentská republika
Hlavní město	Bukurešť (1,8 mil. ob.)
Ostatní velká města	Kluž, Temešvár, Jasy, Constanța, Craiova, Brašov, Galați, Ploješť, Târgu Mureș
Rozloha	238 391 km ²
Počet obyvatel (2018)	21 457 116
Hustota zalidnění	90 ob/km ²
Jazyk (oficiální)	Rumunština
HDI	0.811 (52. na světě)
Náboženství	Křesťanství (ortodoxní)
Měna	Rumunské LEU
HDP (PPP)	483,4 miliard USD (2017)
HDP/obyvatel (PPP)	24 600 USD (2017)
HDP podle sektorů	Zemědělství: 4,2 % Průmysl: 33,2 % Služby: 62,6 % (2017)
Míra nezaměstnanosti	4,9 % (2017)
Gini index	28,3 (2016)
Veřejný dluh	36,8 % z HDP (2017)
Míra inflace	1,3 % (2017)
Saldo obchodní bilance	-13,54 miliard USD (2017)

Zdroj: CIA (2018), United Nations (2018), Trading economics (2019)

3.2.1 Politické faktory

Rumunsko je poloprezidentskou republikou s přímo voleným prezidentem (5leté období maximálně dvakrát v řadě) a dvoukomorovým parlamentem. Výkonnou moc má jak prezident republiky, tak vláda. Od roku 2014 je prezidentem Klaus Iohannis. Celý stát je rozdělen na 41 správních oblastí tzv. žup.

Politický vývoj Rumunska je dodnes poznamenán komunistickou érou Nicolae Ceaușesca. Podle webu Transparency international (2018) je index předpokladu korupce v roce 2018 47/100, přičemž 0 je absolutně korupční prostředí a 100 prostředí úplně bez korupce. Tato hodnota řadí Rumunsko na 61. místo ze 180 porovnávaných států. Pro srovnání česká republika se nachází na 38. místě s hodnotou 59/100 (nejvyšší hodnotu má Dánsko 88/100).

V roce 2017 byl schválen zákon o státním rozpočtu, který zamezuje překročení limitu schodku ve výši 3 % HDP (kvůli plnění přijatých závazků vůči EU) a umožňuje investice ve výši 2% HDP na státní obranu. Od roku 2016 také platí nový daňový zákon, který má postupným snižováním daně přilákat zahraniční investory, a podpořit podnikatelské prostředí v Rumunsku. Sazba daně z příjmu jak fyzických, tak právnických osob tvoří 16% (Zastupitelský úřad ČR v Bukurešti, 2017).

České velvyslanectví se nachází v centru rumunského hlavního města na adrese: Strada Ion Ghica 11, 030045 Bucuresti, Sector 3 (Velvyslanectví ČR v Bukurešti, 2017).

„Česká republika a Rumunsko zastávají shodné nebo podobné postoje v mezinárodně bezpečnostních otázkách a v řadě důležitých evropských témat. Česká republika důsledně podpořila Rumunsko v jeho snaze o vstup do Schengenské zóny. Česko a Rumunsko průběžně konzultují na různých úrovních své zahraničně politické postoje“ (Velvyslanectví ČR v Bukurešti, 2017).

3.2.1.1 Vztah s ČR

Rumunsko je pro ČR jedním z nejvýznamnějších obchodních partnerů v jihovýchodní Evropě. Na rumunský trh dováží své výrobky přes 600 českých firem. Nejvyšších obrátů zde dosahují společnosti ČEZ, Hamé a Škoda auto (Velvyslanectví ČR v Bukurešti, 2017). Přestože má vzájemný obchod dlouhou tradici, největší rozmach zažil v roce 2007 po vstupu Rumunska do Evropské unie. Celkovou bilanci obchodu mezi Českou republikou a Rumunskem znázorňuje tabulka 5.

Tabulka 6 Bilance obchodní výměny mezi ČR a Rumunskem

Rok	Obrat [EUR]	Saldo [EUR]
2013	2 592 571	466 929
2014	2 947 854	379 282
2015	3 228 485	254 811
2016	3 572 866	215 598
2017	4 174 147	291 337

Zpracování vlastní podle Businessinfo (2018)

3.2.1.2 Rumunsko v EU

Rumunsko se stalo členem Evropské unie 1.1. 2007 společně s Bulharskem. Na rozdíl od mnoha členských států však v Rumunsku neproběhlo žádné referendum o vstupu. V současnosti je však rumunské obyvatelstvo velice prounijně založené, o čemž svědčí například průzkum Roberta Mikoláše (2014) pro irozhlas.

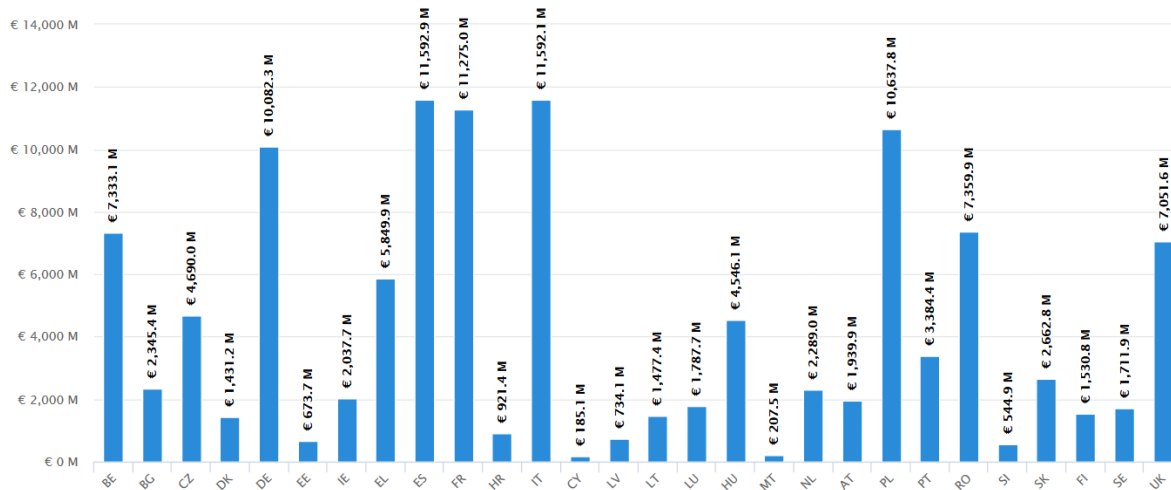
Vstup do EU přinesl výhody jak pro Rumunsko, tak pro unijní státy. Ještě před vstupem do EU muselo Rumunsko provést množství reforem, a celkem 77 změn ústavy které následně „nakoply“ rumunskou ekonomiku (rovná daň z příjmu, reforma zákoníku práce, protiinflační investice, podpora zahraničních investic) (Euroskop, 2019). Následně proběhla částečná privatizace díky čemuž Rumunsko eliminovalo vážný nedostatek v očích EU. (PwC, 2019)

Vstup do EU ovlivnil také rumunský zahraniční obchod a zvýšil míru obchodu s evropskými zeměmi, které v současnosti tvoří zhruba $\frac{3}{4}$ rumunského zahraničního obchodu.

Jako nový člen dostalo Rumunsko 30 mld. EUR k využití do roku 2013. Tuto sumu se podařilo relativně efektivně využít, a i v následujících letech Rumunsko ke svému rozvoji hojně využívalo zdrojů Evropské unie (především k regionálnímu rozvoji a rozvoji lidských zdrojů). (Romania insider, 2019)

Například v roce 2016 Rumunsko přispělo do rozpočtu EU 1,374 mld. € + dalších 200 milionů EUR vybralo pro Evropskou unii na clech (20 % si ponechalo jako administrativní poplatky). Oproti tomu EU v roce 2016 vynaložila v Rumunsku celých 7,359 mld. € (6. nejvyšší hodnota v zemích EU), z čehož přibližně 37,5 % investovala rumunská vláda do

zemědělství a 60 % do regionálního rozvoje. Mezi lety 2006 a 2016 se rozpočet Rumunska zvýšil téměř o 70 % (rozpočet EU o 35 %) (Eurostat a Evropská komise, 2016)



Obrázek 20 Graf výdajů EU na jednotlivé státy v roce 2016
Zdroj: European Commission (2019)

V evropském parlamentu zasedá 32 rumunských poslanců. Rumunsko navíc od ledna 2019 po dobu 6 měsíců předsedá Radě EU (Evropská unie, 2019).

3.2.2 Ekonomické faktory

Ekonomika Rumunska je poznamenána bývalým komunistickým režimem, který zde nastavil rozsáhlou průmyslovou výrobu, nevhodnou pro potřeby země. Až po vstupu do EU se zde ve větším množství začala řešit chudoba, a makroekonomické ukazatele začali stoupat, díky čemuž mohla vzniknout tzv. střední třída obyvatelstva. Do podnikatelského prostředí však i nadále zasahuje vládní byrokracie a korupce.

Po krizi v roce 2009 která měla za následek propad ekonomiky o 7.1 % HDP pomohla k opětovnému nabuzení domácí poptávky především finanční podpora Mezinárodního měnového fondu (MMF).

Díky dobré zemědělské úrodě a mohutnému průmyslovému vývozu hospodářský růst v letech 2013-2017 nabyl rekordních hodnot. Expanzivní fiskální politikou v letech 2016 a 2017 se téměř zčtyřnásobil roční rozpočtový schodek z 0,8 % až na -3 %

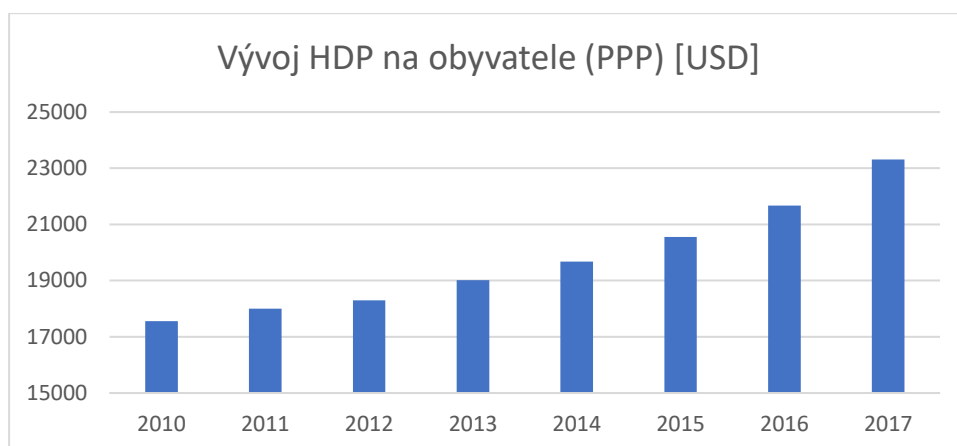
Export do zemí EU (70 %) je i nadále hlavním motorem hospodářského růstu Rumunska. Dalším významným faktorem pro hospodářský růst je pak zesilující domácí poptávka, způsobená snížením daní a zvýšením mezd.

Největší problémy rumunské ekonomiky do budoucna mohou být: stárnoucí obyvatelstvo, emigrace kvalifikované pracovní síly, výrazné daňové úniky, nedostatečná zdravotní péče a agresivní uvolňování fiskálního balíčku, které ohrožují dlouhodobý růst a ekonomickou stabilitu (Central Intelligence Agency, 2019).

Z údajů v tabulce 5. vyplývá, že Rumunsko je jednou z nejchudších ekonomik EU podle velikosti HDP na obyvatele. Většinu HDP pak tvoří sektor služeb (63 %) následovaný sektorem průmyslu (33 %). Co se týče ukazatelů jako: inflace (1,3 %), nezaměstnanost (4,9 %) a státní dluh (36,8 % HDP), se Rumunsko řadí mezi lepší polovinu států EU.

Giniho koeficient, který udává rozložení bohatství mezi obyvateli má v Rumunsku výši 28,3, přičemž 0 znamená absolutní rovnováhu a 100 dokonalou nerovnost rozdělení příjmu mezi obyvateli.

Celkové HDP (PPP) činilo v roce 2017 483,4 miliard USD, což Rumunsko staví mezi 50 největších ekonomik světa (41. místo). Přestože HDP na obyvatele patří mezi nejnižší v EU, každoročně se jeho hodnota výrazně zvyšuje viz obrázek 21. (Central Intelligence Agency, 2019).

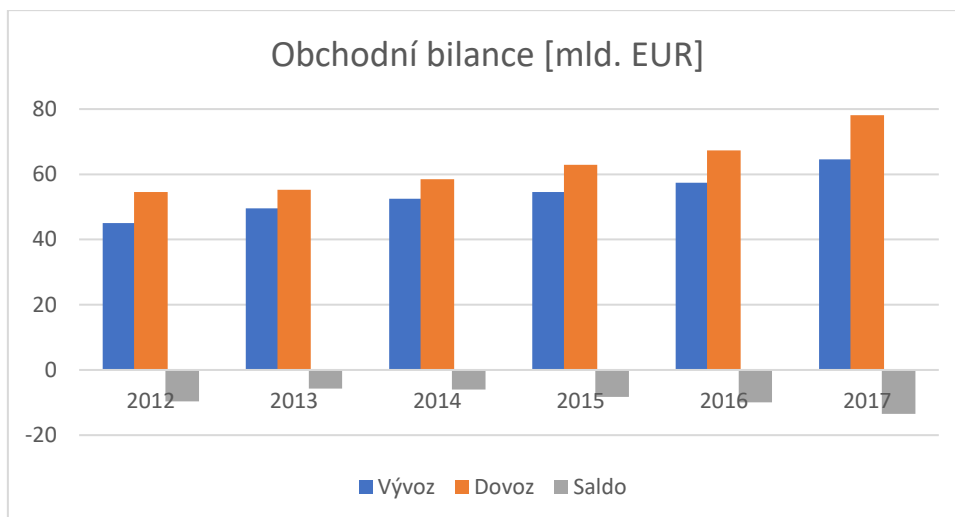


Obrázek 21 Vývoj Hrubého domácího produktu na obyvatele (PPP) v Rumunsku v letech 2010 až 2017

Zpracování vlastní, podle údajů Trading Economics (2019)

Firmou s nejvyšší hodnotou (4,7 mld. EUR) se v Rumunsku v roce 2018 stala OMV Petrom, následovaná společností Hidroelectrica (3,86 mld. EUR) a Romgaz (2,85 mld. EUR). Největším překvapením tohoto žebříčku byla společnost UiPath zabývající se informačními technologiemi, která na rumunský trh vstoupila teprve nedávno, ale v roce 2018 již disponovala hodnotou 2,55 mld EUR, což jí řadí na čtvrté místo tohoto žebříčku (ZF Prima Pagina, 2018).

Obrat zahraničního obchodu popisuje obrázek 22. V roce 2017 celkový zahraniční obchod dosáhl výše 142,7 mld. EUR. Saldo obchodní bilance kopírovalo dlouhodobý trend a import byl zhruba o 20 % vyšší než export. Rumunsko nejvíce vyváželo do Německa (23%), Itálie (11.2 %), Francie (6.8%), Maďarska (4.7%) a Velké Británie (4.1%). Mezi nejvýznamnější importéry patřily v roce 2017 Německo (20%), Itálie (10 %), Francie (5,3%), Maďarsko (7,5%), Polsko (5,5 %), Čína (5%) a Nizozemsko (4%) (Zastupitelský úřad ČR v Bukurešti, 2017) (Central Intelligence Agency, 2019).



Obrázek 142 Vývoj zahraničního obchodu Rumunska v letech 2012 až 2017
 Vypracování vlastní podle údajů Zastupitelský úřad ČR v Bukurešti (2017) a Central Intelligence Agency (2019)

Rumunskou národní měnou je nový lei (RON). Jeden lei byl k 29.3. 2019 5,419 Kč což je 0,21 EUR. Od roku 2009 poměr EUR/RON neklesl pod 4 (Kurzycz, 2019).

3.2.3 Sociální faktory

Na počátku roku 2018 žilo v Rumunsku téměř 21,5 milionu lidí, což je v poměru k rozloze státu relativně nízké číslo. Jelikož v současnosti v Rumunsku, podobně jako v ČR, žije velké množství obyvatel středního věku, do budoucna hrozí stárnutí populace a nedostatek pracovní síly. Tento trend ještě prohlubuje velká míra emigrace mladých lidí do zahraničí. Navíc i porodnost 1,36 dětí na ženu patří k nejnižším na světě. Průměrná délka života činí 75,6 let. V budoucnu lze tedy očekávat velký ubytok populace (Central Intelligence Agency, 2019)

Rumunsko je poměrně homogenním státem, jehož největší menšinou jsou Maďaři (6,1 %) a Romové (3,1 %). Ateisté zde tvoří pouze 0,2 % obyvatelstva, 81,9 % všech obyvatel se hlásí k protestantské církvi. Míra urbanizace 54 % naznačuje, že většina obyvatel žije ve větších městech (Central Intelligence Agency, 2019).

3.2.3.1 Domácí zvyky významné pro obchodní kontakty

Z rozhovoru s rumunskými sportovci vyplývá, že rumunské obyvatelstvo vnímá české značky a výrobky velmi pozitivně. Je však důležité nezapomínat, že Rumuni jsou poměrně

hrdí na svou státní příslušnost a mívají nacionální sklony. Rumuni také dokáží ocenit přípravu či snahu naučit se některé základní fráze v rumunštině. Je také vhodné mít na trhu místního obchodního zástupce. Jelikož zde stále žije poměrně velké množství lidí původem z Československa, může mít česká společnost výhodu i v další komunikaci. V Rumunsku však posledních letech značně vzrostla míra vzdělanosti, obvykle tedy není problém domluvit se anglicky. Společně s tím také rostou platové požadavky za práci obchodního zástupce, které podle webu Businessinfo.cz (2018) mohou překročit i 1700 EUR, i když průměrná mzda činí jen zhruba 800 EUR.

Na rozdíl od České republiky je Rumunsko hodně proevropsky založené, není tedy vhodné se skepticky vyjadřovat o Evropské unii. Soudní legislativa se od vstupu do EU výrazně proměnila, kvůli častým změnám se však veškeré dohody doporučuje uzavírat písemně za přítomnosti právníka, s dobrou znalostí místního prostředí. Businessinfo.cz (2018) dále uvádí, že rychlost, ani problematičnost soudních sporů, nebo neplacení zakázek se nějak výrazně neliší od situace České republiky.

Podle Businessinfo (2018) je vhodné před osobním setkáním písemně požádat o návštěvu, a následně ještě doplnit telefonické potvrzení. Vzhledem k poněkud odlišné mentalitě pak není nevhodné svého obchodního partnera častěji urgovat. Častým zvykem bývá sjednávat či měnit osobní schůzky na poslední chvíli. Obvyklý čas zahájení schůzky je okolo 9 hodiny ráno a zvykem je i malé pohoštění ke konci jednání. Jelikož je zde české zboží vnímáno jako velmi kvalitní, je vhodné zmínit některou z českých značek, která již na trhu působí.

Jako jižané bývají Rumuni dosti temperamentní a jejich komunikace bývá obvykle, plná výrazných gest a emocí. Ve společenské konverzaci se nehodí příliš rozebírat politickou situaci, ať už éru Nicolae Ceaușesca, nebo současnou situaci, ve která není korupce ještě zdaleka zcela vymýcena. Naopak je vhodné mluvit o sportu, kultuře či místní přírodě.

Je také potřeba nezapomínat, že místní obyvatelé jsou silně nábožensky založení (pravoslavná církev). Oproti ČR jsou zde také mnohem přísněji trestány drogové delikty a společnost na ně nahlíží velice negativně (Businessinfo, 2018).

3.2.4 Technologické faktory

V roce 2017 byla provedena daňová reforma, jež měla za následek 16% osvobození od daně ze zisku v případě reinvestování do technologických zařízení určených k dalšímu podnikání, a také osvobození od 16% daně z příjmu pro zaměstnance v oblasti vědy a výzkumu a IT. To znamenalo další nárůst zájmů o technologický rozvoj v Rumunsku. Tento sektor se za poslední roky výrazně posunul kupředu, zejména díky výbornému zázemí pro vědu a technické vzdělávání, stejně tak jako jazykových schopností Rumunů. V minulosti se rumunští vědci zasloužili o významné průlomové objevy zejména v oborech aeronautika, lékařství, matematika, informatika, fyzika, chemie a biologie. (Romanian startup, 2016)

Rumunsko je jedním z nejrychleji rostoucích trhů informačních technologií ve střední a východní Evropě. Telekomunikační odvětví země bylo za posledních 15 let deregulováno, rozšířeno a modernizováno. V současnosti Rumunsko figuruje na třetím místě ve vývozu softwaru, a ovládá 5 % celého trhu se softwarem. Rumunsko je lídrem v Evropě a šestým státem na světě v počtu certifikovaných IT specialistů, s hustotou na 1000 obyvatel větší než v USA nebo Rusku. V oblasti IT zde existuje téměř 100 000 odborníků, kterých díky vysoké úrovni vzdělávání každoročně přibývá. (Romanian startup, 2016) (Zastupitelský úřad ČR v Bukurešti, 2017).

Obrovskou nevýhodou Rumunska je špatný stav infrastruktury (řídka síť dálnic, časová náročnost dopravy). V posledních letech jsou zde však vynakládány nemalé prostředky na zlepšení, což by mohlo dále vést k zvýšení turistické atraktivity a dalších příjmů do státní pokladny. V Rumunsku se nachází celkem 17 velkých letišť, z nichž suverénně nejvytíženější je letiště v Bukurešti (Otopeni), které společně s letištěm v Kluži (Cluj) zažívá v posledních letech obrovský nárůst provozu, který nemá v Evropě konkurenci (Asociația Aeroporturilor din România, 2019) (Zastupitelský úřad ČR v Bukurešti, 2017).

3.3 Oborová analýza rumunského trhu

Jelikož se společnost zabývá výrobou sportovního vybavení, klíčovým faktorem pro úspěch na trhu je zájem o sport. Pro bližší porozumění současné situaci v Rumunsku byl proveden rozhovor se dvěma rumunskými sportovci a ředitelem Evropské triatlonové asociace Peterem Kloszem, který se významně zasloužil o popularizaci sportu

v Rumunsku. Rozhovor se týkal nejen sportu, ale také ekonomické situace v Rumunsku, nebo například názoru na Evropskou unii.

Z rozhovoru vyplývá, že se zlepšující se ekonomickou situací rostou také peněžní příjmy domácností, a mnoho lidí investuje právě do sportovního vybavení. Kromě oblíbeného fotbalu stále více roste zájem o běžecké sporty, triatlon i běžecké lyžování. Rumunští obyvatelé pak zpravidla nakupují více vybavení, než je nutné a jeví zájem o každou inovaci.

V roce 2014 byl zrekonstruován biatlonový resort Cheile Gradistei, což „nastartovalo“ rumunský zájem o zimní sporty, především běžecké lyžování a biatlon, které má zde dlouhou tradici a velký potenciál. Tento komplex nacházející se 30 km od Brašova a 150 km severně od Budapešti od té doby hostil několik významných sportovních událostí světového formátu. Stadion tak splnil očekávání, a na všechny sportovní akce se chodily dívat tisíce rumunských diváků.

Sám Peter Klosz říká: *„Zpopularnit sport v mé zemi bylo jedním z mých hlavních cílů, když jsem nastoupil na pozici ředitele Evropské triatlonové asociace.“* Od té doby se v Rumunsku konalo mistrovství Evropy v cross triatlonu, mistrovství světa v zimním triatlonu, a v roce 2019 jsou zde plánovány dokonce 3 triatlonové závody světového formátu.

Všichni dotazovaní se dále shodují, že Brašov a Târgu Mureș jsou městy, kde je v současnosti největší zájem o sport, což odpovídá oblastem, kde se soustřeďují právě výše zmíněné závody. Z rozhovoru také vyplývá, že by zájem o sport měl v Rumunsku růst i nadále, díky státním i evropským investicím do infrastruktury, modernizaci sportovních zařízení a stavbou nových cyklostezek.

3.3.1 Analýza konkurence na rumunském trhu

S rostoucí atraktivitou trhu lze počítat s tím, že kromě firem již působících na trhu vstoupí na trh i další zahraniční společnosti. Nelze však předpokládat, že se z Rumunska stane velmoc v odběru sportovního oblečení ze dne na den, je tedy vhodné získat povědomí zákazníku v Rumunsku dříve než ostatní společnosti. Současnými velmocemi ve výrobě sportovního oblečení jsou Itálie (která je kolébkou tohoto odvětví) a Skandinávské státy,

kteřé prozatím mají velkou domácí poptávku a jejich trh je poměrně odlišný od rumunského.

Na rumunském trhu v současnosti nepůsobí tolik firem, které by mohli přímo konkurovat společnosti Eleven. Při rozhovoru s vybranými rumunskými sportovci byly zjištěny čtyři hlavní společnosti, které se v současnosti pohybují ve sféřách trhu, ve kterých by chtěla působit právě Jablonecká firma. Možnými konkurenty tedy jsou společnosti Joma, Loffler, Gravity a OPT cycling.

Španělská společnost Joma získala v Rumunsku popularitu především díky podpoře rumunské fotbalové reprezentace, jelikož fotbal je v Rumunsku stále absolutně nejoblíbenější sport. Joma je také oficiální značkou oblečení rumunských vytrvalostních běžců. Tato společnost je však primárně zaměřená na fotbal, a ostatní sporty vnímá jen jako okrajové (Joma, 2019). Cenově je z těchto společností nejdostupnější, ovšem co se týče kvality materiálů a designu, nemůže dalším společností, ani Elevenu konkurovat. Oproti tomu Rakouská společnost Loffler, vyrábí sortiment podobné kvality jako Eleven, a i spektrum sportů je podobné. Ceny této společnosti jsou však o poznání vyšší než ty, které v zahraničí nabízí společnost Eleven. Další možnou nevýhodou Loffler by mohla být absence rumunské verze svého e-shopu – většinu obrátů zde obstarávají jiné obchodní řetězce do kterých Loffler dodává své zboží. Třetí firmou je Gravity, což je čistě rumunská značka vzniklá na přelomu tisíciletí. Jedná se spíše o menší společnost, která nenabízí tak široké spektrum výrobků jako Eleven, ovšem dokáže těžit ze svého 100 % rumunského původu, jelikož Rumuni jsou poměrně nacionalisticky založený národ. Jak Gravity, tak Loffler v různé míře spolupracují s rumunskou reprezentací v zimních sportech, a daří se jim se díky tomu významně zviditelnit (Gravity, 2016) (Loffler, 2019).

Poslední firmou je OPT cycling, která je asi nejvýznamnější firmou v tomto oboru na rumunském trhu. Dalo by se říci, že tato firma je rumunskou verzí společnosti Eleven, navíc má na rumunském trhu již 20 let zkušeností a byla založena bývalým rumunským cyklistickým reprezentantem, což je bezesporu velkou výhodou (OPT cycling, 2019). Na mnohem menším – českém trhu však působí takovýchto společností hned několik, a žádná z nich nemusí čelit nedostatku zákazníků, tedy ani na rumunském trhu by neměl být problém prosadit se vedle společnosti OPT cycling.

4. Analýza možností pro vstup na vybraný trh

Tato kapitola se bude zabývat tvorbou konkrétní strategie vstupu na Rumunský trh, která bude odpovídat jak politice firmy, tak specifikům trhu. V této kapitole budou využity relevantní poznatky a analýzy provedené v předchozích kapitolách.

V minulosti již společnost Eleven na Rumunském trhu spolupracovala s jedním obchodním partnerem, avšak tato spolupráce zdaleka nepřinesla uspokojivé výsledky. Po rozhovoru se zakladatelem společnosti Martinem Křenkem, rumunskými sportovci pohybujícími se v cílovém segmentu a neúspěšném pokusu spojit se s tímto obchodním partnerem lze tento neúspěch přičítat spíše konkrétnímu člověku než nevhodnosti trhu. To potvrzují i všechny provedené analýzy a dostupné informace, které se shodují na vhodnosti Rumunského trhu a příslibu mohutného rozvoje v tomto odvětví do budoucna.

Vzhledem ke špatným zkušenostem nelze tedy doporučit jakékoli kapitálové vstupy na daný trh, čemuž neodpovídá ani firemní politika. Podle výše uvedených internacionalizačních možností je nejvhodnější volbou proniknout na trh svými exportními aktivitami, a později až bude mít podnik více kontaktů a zkušeností, pokusit se znovu získat vhodného obchodního zástupce pro tento region.

Co se týče konkrétního místa lze kromě Bukurešti doporučit jedno z větších měst, které v rozhovoru uváděli rumunští sportovci jako „rumunské město sportu“ – Braşov nebo Târgu Mureş. Obě tato města mají dostatečný počet obyvatel – Braşov 290 tisíc (2016) a Târgu Mureş 150 tisíc (2016), kteří díky pravidelným sportovním událostem ve městě či jeho okolí získávají zájem o sportovní aktivity (Institutul National de Statistica, 2016). Obě města patří do centrálního rozvojového regionu (NUTS 2), který je podle HDP třetí největší (po Bukurešti a severovýchodním regionu) (Eurostat 2019). Tento region leží v oblasti Sedmihradska, zvaného také Transylvánie, kde hornatá oblast Karpat nahrává venkovním sportům, jakými jsou právě cyklistika, běh nebo běžecké lyžování. Braşov je jako jeden z dopravních uzlů v zemi dobře dostupný jak autem tak vlakem. Dokonce se stejně jako Târgu Mureş může pyšnit i malým mezinárodním letištěm.

Vhodným začátkem na rumunském trhu by mohl být prodej sportovního oblečení vybranému sportovnímu týmu. Z cyklistických týmů jsou v Rumunsku nejznámější Team

Novák a Bikexpert. Mezi další týmy vhodné pro začátek exportu do Rumunska, které jsou dostatečně známé, velké, mají dobré výsledky a velkou fanouškovskou základnu na sociálních sítích patří také Scott Faresin Team, Brasov Cycling Team nebo Velo Power. Po provedeném průzkumu zejména Brasov Cycling Team jevil zájem o oblečení značky Eleven, mohl by tedy být dobrým výchozím bodem pro obchod v Rumunsku.

Podle zkušeností Elevenu z jiných trhů je pak vysoká pravděpodobnost, že se nějaký místní podnikatel ozve sám s poptávkou po dresech podobného designu, což v případě vhodného podnikatele může vést k budoucím velkým odběrům sportovního oblečení na rumunském trhu. Vzhledem k tomu, že společnost Eleven již z minulosti má svůj eshop přeložený do rumunštiny, mohlo by to usnadnit další komunikaci s místními odběrateli.

Další příležitostí zviditelnit se na rumunském trhu se sportovním oblečením je prezentace oblečení značky Eleven na výstavě Salonul Bicicletei, která se každoročně koná na konci března v ROMEXPO Exhibitions Centre v Bukurešti. Tuto výstavu každoročně navštíví více než 20 tisíc návštěvníků, včetně mnoha zástupců klubů a organizací (B2B), a vystavuje zde více 100 vystavovatelů. Tato událost je také výrazně mediálně podporována, a její návštěvnost každým rokem stoupá. Díky rozhovoru s hlavní organizátorem akce bylo zjištěno, že ceny pro rok 2020 budou začínat na 18 EUR/m², ovšem cena za nejlepší místa se může vyšplhat až na 40 EUR/m².

Třetí možností, jak úspěšně začít podnikání v Rumunsku je vystavení produktů na některém ze známých závodů, potažmo prodej produktů některému z organizátorů těchto závodů jako část startovního balíčku, nebo jako ceny. Mezi významné akce v roce 2019 patří Mistrovství Evropy v cross triatlonu, ovšem podle provedeného průzkumu je lepší cílit spíše na samotné závodníky než na diváky, jelikož v Rumunsku existuje množství závodů pro širokou veřejnost, kterých se účastní stovky, v některých případech i tisíce závodníků (na Bucharest Half-Marathonu v roce 2018 závodilo více než 8 tisíc závodníků) (Endu, 2018). Podle serveru Romania-Insider (2019) v letošním roce všechny ostatní akce převyší množstvím běžecké a cyklistické závody pro profesionální a amatérské sportovce. Mezi největší akce patří: Maratonul Nisipului, Braşov Half Marathon, Bucharest 10K and Family Run, Cluj Marathon, Băneasa Race, Color Run Bucharest, Semimaraton Iasi, Gentleman's race a Bucureşti MTB Race, Bucharest Half-Marathon, Braşov Marathon, Sibiu Marathon, Spartan Race, Bucharest Marathon. Ve všech případech se jedná o velmi

populární a navštěvované závody, na kterých by umístění stánku v zázemí startu a cíle mělo znamenat významnou příležitost. V tomto ohledu je vhodné se inspirovat strategií z České republiky a nabízet zde ve větším množství zejména menší zboží (sportovní ponožky, kompresní podkolenky, čelenky a doplňky), a dražší zboží (bundy, dresy) jen v menším množství, s možností objednat si ho přes e-shop. Nevýhodou této možnosti je, že na největších závodech si organizátor může říci za pronájem plochy mnohdy i desetitisíce. Jde tedy spíše o způsob, jak značku Eleven zviditelnit a navázat nové kontakty, a ne o jednorázový výdělek. Na méně komerčních závodech jde však tato cena exponenciálně dolů s podobným efektem, hodně také záleží na konkrétní dohodě mezi společností a organizátorem akce. Například hlavní organizátor Semimaraton Iasi (závod kterého se účastní okolo 1,5 tisíce závodníků) v rozhovoru uvedl, že případným zájemcům o spolupráci účtují poplatek 300 EUR za stánek, který může v případě potřeby poskytnout sám organizátor.

Podle provedených rozhovorů i zkušenosti Elevenu by bylo vhodným sortimentem na začátek podnikání oblečení v rumunských národních barvách (tmavomodrá, žlutá, červená). Zajímavostí je, že obdobné barvy má i vlajka Čadu, jehož modrá je podle odborníku nepatrně tmavší (Flagpedia, 2008). Tyto barvy by tedy měli vpoměrně nacionalistickém Rumunsku vzbudit patřičný zájem.

Přestože na rumunském trhu působí několik firem, které by pro společnost Eleven mohly být konkurencí, neměl by být problém působit na trhu společně s nimi. Například na českém trhu působí ještě více firem na menším území a určitý přeliv zákazníku mezi nimi nemůže ohrozit ani jednu těchto firem. Spíše s jedná o konkurenci, která společnosti nutí stále inovovat a držet krok s ostatními což ocení především zákazníci.

Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek

Proces internacionalizace v současnosti ovlivňuje většinu firem v České republice, a lze říci, že do budoucna bude její vliv ještě výraznější. Firmy, které se naučí fungovat v mezinárodním prostředí získají obrovskou konkurenční výhodu a výrazně se jim rozšíří spektrum zákazníků.

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo doporučit firmě Eleven sportswear způsob expanze na vybraný zahraniční trh. Na základě analýz, rozhovorů a zkušeností jsou zde doporučeny konkrétní kroky a postupy, na základě kterých by měl být případný vstup na trh úspěšný. Tyto kroky sice nesou i určité výdaje, hlavně na marketingovou reprezentaci firmy, patří však mezi nejméně finančně náročné i nejméně rizikové varianty. Přestože se společnost Eleven nesnaží aktivně vyhledávat nové trhy, rumunský trh by pro ni mohl být významným odbytištěm produktů a dobrou investicí do budoucna.

Jako počátek expanze do Rumunska by mohla sloužit spolupráce s některými rumunskými sportovními týmy, které by díky oblečení Eleven rozšiřovaly povědomí o této značce. Na základě průzkumu většina cyklistických týmů v Rumunsku spolupracuje s firmou OPT cycling, avšak nebránily by se vyzkoušení jiné značky. Zejména Brasov Cycling Team by měl podle průzkumu zájem o spolupráci. Brasov díky své výhodné poloze nedaleko Bukurešti i sportovnímu areálu Cheile Grădiștei se jeví jako dobré místo pro počátek podnikání v Rumunsku. Na základě zkušeností Elevenu je pravděpodobnou možností, že se následně ozve místní podnikatel s poptávkou po oblečení této značky. Tento podnikatel by mohl sloužit jako prostředník, který by dostal k dispozici rumunskou verzi e-shopu a velkoodběratelské slevy na oblečení Eleven. Ten by poté mohl odebírat zboží podle aktuální poptávky. Společnost by ho mohla dále finančně motivovat k účasti na různých výstavách a závodech, kde by vystavoval oblečení a zvyšoval povědomí o značce Eleven. Vhodným sortimentem na tyto akce kromě dresů by byly například oblíbené členky, sportovní ponožky nebo kompresní podkolenky. Velkou výhodou by byl design v rumunské trikoloře.

První kapitola podrobně popsala proces internacionalizace. Počátek kapitoly byl věnován obecnému pohledu na globální prostředí a integraci národních ekonomik. Speciální podkapitola je věnována unikátní organizaci EU, která dosáhla vysokého stupně integrace

pouze na základě svobodné vůle. Dále byly popsány hlavní teoretické přístupy k problematice internacionalizace, a základní formy vstupu na zahraniční trhy. Konec první kapitoly se zabývá teoretickou přípravou analýz zahraničního trhu i samotného podniku.

Praktická část této práce začíná podrobným popisem a analýzou samotné společnosti Eleven sportswear viz kapitola dva. Tato kapitola začíná stručným popisem historie společnosti a představuje technologie, kterými firma vyrábí své produkty. Tato kapitola je však věnována především firemní zahraničním aktivitám. V závěru kapitoly je analyzována konkurence a zákazníci působící na českém trhu.

Třetí kapitola se již dopodrobna zabývá analýzou konkrétního státu, který byl na počátku kapitoly určen jako nejvhodnější – Rumunsko. Hlavní částí této kapitoly byla PEST analýza, která analyzovala makroprostředí v Rumunsku, a vytipovala faktory, které by mohli ovlivnit vstup a následné setrvání společnosti na tomto trhu. Dále zde byla provedena oborová analýza trhu, která byla zaměřena na rozvoj sportovního vyžití a stávající konkurenci na trhu.

V poslední kapitole jsou vyhodnoceny veškeré poznatky získané v průběhu práce, a jsou formulovány do konkrétních kroků a doporučení, které odpovídají vstupu na rumunský trh. Nejprve doporučuje oblast, ve které by bylo vhodné začít s obchodními aktivitami – kromě hlavního města Bukurešti, je největší množství potencionálních zákazníků župách Mureș a Brașov. Tato kapitola dále určuje tři příležitosti, díky kterým by se společnost na trhu mohla zviditelnit. Závěr kapitoly je věnován detailům, které by podle provedených rozhovorů mohli hrát u Rumunů při volbě dodavatele velkou roli.

Podle provedených analýz a získaných informací lze společnosti Eleven sportswear vstup na rumunský trh jednoznačně doporučit. Přestože se zpočátku nevyhne určitým investicím a bude muset pečlivě volit případného obchodního partnera, vstup na tento trh by měl do budoucna přinést zisk, který by tyto investice mnohonásobně převýšil, a mohl by také otevřít pomyslnou bránu pro další obchodní vztahy s jihovýchodní Evropou.

Seznam použité literatury

Tištěná literatura

- ALBAUM, Gerald a Edwin DUERR, JOSIASSEN, Alexander. 2016. *International Marketing and Export Management 7th ed.* United Kingdom: Pearson education limited. ISBN 978-1-292-01692-4.
- BALDWIN, Richard a Charles WYPLOSZ. 2008. *Ekonomie evropské integrace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1807-1.
- BERNDT, Ralph a Claudia F. ALTOBELLI, SANDER, Matthias. 2007. *Mezinárodní marketingový management*. Brno: Computer Press, a. s.. ISBN 978-80-251-1641-8.
- BUCKLEY, Peter J. a Pervez N. GHOURI. 1999. *The Internationalization of The Firm*. 2nd ed. New York: International Thomson Business Press. ISBN 978-1861524010.
- BUIGUES, Pierre - André a Denis LACOSTE. 2011. *Strategies d'inter.entreprises Business School*. Belgique: De boeck. ISBN 978-2-8041-6291-7.
- CIHELKOVÁ, Eva, a kol. 2009. *Světová ekonomika. Obecné trendy rozvoje*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-155-0.
- DANIELS, John D., Lee H. RADEBAUGH a Daniel P. SULLIVAN. 2007. *International Business: Environments and Operations*. 11th ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall. ISBN 978-013-1869-424.
- DE LISO, Nicola a Riccardo LEONCINI. 2011. *Internationalization, Technological Change, and The Theory of The Firm*. New York: Routledge. ISBN 978-0415460712.
- DEMEL, Jaroslav. 2014. *Internacionalizace jako významná oblast využití potenciálu podniku*. Liberec. Disertační práce (Ph.D.). Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta. Vedoucí práce prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
- DRUCKER, Peter F., 1968. *The Practice of Management*. London: Pan Macmillan. ISBN 978-0060878979.
- FÁREK, Jiří a Jiří KRAFT. 2012. *Světová ekonomika v epoše globálních změn*. Liberec: Technická univerzita. ISBN 978-80-7372-910-3.
- HAAS, Ernst Bernard. 1958. *The Uniting of Europe: Political, Social, and Economic Forces, 1950-1957*. Notre Dame, Ind.: University of Notre Dame Press. ISBN 978-0268043476.
- Interní dokumenty. ELEVEN sportswear: Eleven sportswear, s. r. o., 2019.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- JENÍČEK, Vladimír. 2002. *Globalizace světového hospodářství*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9787-1.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav, Oldřich VYKYPĚL a Oldřich ŠULERĚ. 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. 2005. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-847-9.

KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. c2006. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-X.

KOTABE Masaaki a Kristiaan HELSEN. 2010. *Global Marketing Management*. United States of America: Wiley. ISBN-13 978-0-470-38111-3.

KUČEROVÁ, Irah. 2015. *Střední Evropa: komparace vývoje středoevropských států*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-802-4630-670.

KUNEŠOVÁ, Hana. 2006. *Světová ekonomika: nové jevy a perspektivy*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9455-4.

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

MACHKOVÁ, Hana. 2009. *Mezinárodní marketing. Nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2986-2.

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

POTOČNÝ, Miroslav a Jan ONDŘEJ. 2006. *Mezinárodní právo veřejné: zvláštní část*. 5., dopl. a rozš. vyd. Praha: C.H. Beck. Beckovy právnické učebnice. ISBN 80-717-9536-4.

RŮČKOVÁ, Petra. c2011. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-802-4739-168.

SEDLÁČEK, Jaroslav. 2014. *Účetnictví přeměn obchodních korporací*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-508-1.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. 2006. *Strategická analýza: teorie a praxe*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.

SKÁLOVÁ, Jana. 2015. *Účetní a daňové souvislosti přeměn obchodních společností*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-699-0.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

STUHLÍKOVÁ, Zuzana. 2008. *Změny v úloze státu v japonské ekonomice: nové jevy a perspektivy*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Oeconomica. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-245-1490-1.

SVATOŠ, Miroslav. 2009. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2708-0.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. 2005, *World Investment Report 2005, Transnational Corporations and the Internationalization of R&D*. New York and Geneva: United Nations. ISBN 92-1-112667-3.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. 2009. *Mezinárodní marketing*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. ISBN 978-80-7248-527-7.

VEBER, Jaromír a kol. 2009. Management. *Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Havlíčkův Brod: Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s. ISBN 978-80-7261-247-1.

VOJÍK, Vladimír. 2010. *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-534-2.

Internetové zdroje

AL-HYARI, Khalil, Ghazi AL-WESHAH a Muhammed ALNSOUR. 2012. *Barriers to Internationalisation in SMEs: Evidence from Jordan* [online]. **30**(2), 1-211 [cit. 2019-02-04]. DOI: 10.1108/02634501211211975. ISSN 0263-4503. Dostupné z: <https://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/02634501211211975>

AMCHARTS. 2014. *Visited Countries Map* [online]. [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: http://www.amcharts.com/visited_countries/?fbclid=IwAR2wwQo4H3dKoX14RqP_urFuxAMG_pGNTs08ANse4C1NMn5YYXXy_ObQ5vc#AT,BE,DK,EE,FI,FR,DE,IE,IT,LV,LU,NL,NO,SK,SI,ES,UA,OM

ASOCIAȚIA AEROPORTURILOR DIN ROMÂNIA. 2019. *Traficul Total de Pasageri pe Aeroporturile din România pe anul 2018* [online]. [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: https://www.airportar.ro/english-traficul-total-de-pasageri-pe-aeroporturile-din-romania-pe-anul-2018/?fbclid=IwAR332gwIgL2otmpG_P-SA--cQErX7_F00vugFVWBx6Vdkp17eXlhAru2Skc

BERRONE, Pascual a Ana Isabel DUCH. 2017. *Which City Will Be the New Europe's Financial Center after Brexit?* [online]. [cit. 2019-02-13]. Dostupné z: <https://blog.iese.edu/cities-challenges-and-management/2017/05/05/which-city-will-be-the-new-europes-financial-center-after-brexit/>

BUSSINES INFO. 2018. *Rumunsko: Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR* [online]. [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rumunsko-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr-18755.html>

BUSSINES INFO. 2018. *Rumunsko: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu* [online]. [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rumunsko-zakladni-podminky-pro-uplatneni-ceskeho-18757.html>

CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY. 2019. *The World Factbook* [online]. [cit. 2019-02-12]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/ee.html>

COUNTRY ECONOMY. 2019. *Country Comparison Romania vs Bulgaria* [online]. [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://countryeconomy.com/countries/compare/romania/bulgaria>

ČERBA, Otakar. 2003-2004. Databázové systémy GIS. *Globalizace* [online]. [cit. 2019-01-25]. Dostupné z: <http://old.gis.zcu.cz/studium/dbg2/Materialy/html/ch09.html>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2017. *Zaměstnanost a pobyt cizinců podle státního občanství k 31. 12. 2016* [pdf]. [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/67292846/29002717_t3-01.pdf/6b869934-2304-416f-baab-9e03d980be81?version=1.1

DALY, HERMAN. 1999. *Globalization Versus Internationalization — Some Implications* [pdf]. [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0921800999000877>

DUNNING, John H..1998. The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*. pp. 1–31 [online]. [cit. 2019-02-8]. Dostupné z: www.jstor.org/stable/154984.

ENDU. 2018. *Bucharest Half Marathon Results* [online]. [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: https://www.endu.net/en/events/bucharest-international-half-marathon/results/2018?fbclid=IwAR3mZTGsk7Jj5KoqeKb7uqQ-8mRgK82lYXFYI0ZhbCEQfGFnbFsu8s-N_9o

ELEVEN SPORTSWEAR. 2010-2016. [online]. [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://www.eleven.cz/?fbclid=IwAR0sxnRZ04SkTLM5SeG-LFCqxcmgoYwUFqtcBKGPdYLFto8CcynqYLSr-ik>

EUROPEAN COMMISSION. 2019. *Client and Supplier Countries of the EU28 in Merchandise Trade (value %)* [pdf]. [cit. 2019-02-13]. Dostupné z: http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/september/tradoc_122530.pdf

EUROPEAN COMMISSION. 2019. *EU Expenditure and Revenue 2014-2020* [online]. [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/budget/graphs/revenue_expenditure.html

EUROSKOP. 2014. *Analyza obchodnich vztahu EU a USA* [online]. [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/9047/23508/clanek/analyza-obchodnich-vztahu-eu-a-usa/>

EUROSTAT A EVROPSKÁ KOMISE. 2016. *Rozpočet EU v kostce* [online]. [cit. 2019-03-5]. Dostupné z: http://www.europarl.europa.eu/external/html/budgetataglance/default_cs.html#romania

EUROSTAT. 2018. *General Government Gross Debt - Annual Data* [online]. [cit. 2019-02-12]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=teina225&plugin=1>

EUROSTAT. 2019. *Gross Domestic Product (GDP) at Current Market Prices by NUTS 2 Regions* [online]. [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=nama_10r_2gdp&lang=en

EUROSTAT. 2019. *Real GDP Growth Rate – Volume*. [online]. [cit. 2019-02-12]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tec00115&language=en>

EVROPSKÁ UNIE. 2019. *Rumunsko* [online]. [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/romania_cs

FACEBOOK. 2019. [online]. Dublin [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/>

FINANCES ONLINE. 2018. *10 Wealthiest Cities in the World: It's Not New York or London at the Top* [online]. [cit. 2019-02-13]. Dostupné z: <https://financesonline.com/10-wealthiest-cities-in-the-world-its-not-new-york-or-london-at-the-top/>

FLAGPEDIA. 2008. *Flag of Romania* [online]. [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: http://flagpedia.net/romania?fbclid=IwAR1xp8jfyTGa9Jw-Hf5SvzGAGc_8gKhjI9egNGG4oTtTkOFBM12EoC8hOY

FORTUNE MEDIA. 2019. *Global 500* [online]. [cit. 2019-02-14]. Dostupné z: <http://fortune.com/global500/>

GRAVITY. 2015. [online]. [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <https://gravity.ro/>

- INSTAGRAM. 2019. [online], [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/>
- INSTITUTUL NAȚIONAL DE STATISTICĂ. 2016. Populația României pe localități [pdf]. [cit. 2019-03-27]. ISSN: 2066-2181. Dostupné z: http://www.insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/populatia_romaniei_pe_localitati_la_1ianuarie2016_0.pdf?fbclid=IwAR1TeZG7Vo4d5YeKVq_yd1YXCOYc8Gzx30LhJ823LqZWQKTnFJW9C-AqOWk
- JOHANSON, Jan a Finn WIEDERSHEIM-PAUL. 1975. *Journal of Management Studies* [online]. **12**(3), 1-323 [cit. 2019-2-7]. DOI: 10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x. ISSN 0022-2380. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
- JOMA. 2019. [online]. [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <https://www.joma.ro/>
- KAINTH, Gursharan, Singh. 2010. *Push and Pull Factors of Migration: A Case Study of Brick Kiln Migrant Workers in Punjab* [online]. [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/30036/>
- KENTON, Will. 2018. *Internationalization* [online]. [cit. 2019-02-16]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/i/internationalization.asp>
- KRUPA, Jan. 2015. *Co je sublimační tisk?* [online]. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.reklamnitechnologie.cz/clanek/17-co-je-sublimacni-tisk>
- KURZYCZ. 2000-2019. *Graf EUR / RON od 4.1.1993 do 29.3.2019, ČNB, grafy kurzů měn* [online]. [cit. 2019-03-15]. ISSN 1801-8688. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/RON-EUR/od-4.1.1993/?fbclid=IwAR11y0zI6gbZ2RtkXWOHPQreCVAtV7tnJOagZVzx6aLpnXascnNhLyXfVC8>
- LÖFFLER. 2019. [online]. [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <https://www.loeffler.at/en/>
- MIKOLÁŠ, Robert. 2014. *Rumuni jsou se členstvím v EU spokojeni. Chtějí ale Schengen a větší pomoc Romům* [online]. [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://www.irozhlaz.cz/node/5929041>
- OECD. 2009. *Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation* [pdf]. [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/cfe/smes/43357832.pdf>
- OPTCYCLING. 2019. *About Us* [online]. [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: https://optcycling.ro/en/about-us/?fbclid=IwAR2489YyIrsmlK8z_66QmiwglbvLG0n3vvDVmmGoLVDI4IWbGD0lrpTEBY
- PWC ROMANIA. 2019 [online]. [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: https://www.pwc.ro/?fbclid=IwAR21Ecesu0FeYiXB2YzstWFKOhKOfc_ZV25cBVM3RC5728oIhXTkqhH4vGQ
- ROMANIA INSIDER. 2019. [online]. [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://www.romania-insider.com>
- ROMANIA INSIDER. 2019. *Keeping Active: 2019 Sport Events in Romania* [online]. [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <https://www.romania-insider.com/sport-events-romania-2019/?fbclid=IwAR1De6XcHKMWLhrxhSxJLa2bWisW31tpT2ZfO1xHzvp0b3cIetIaxBjm6VA>
- ROMANIA STARTUPS. 2012-2016. *About Romania*. [online]. [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: http://www.romanianstartups.com/about-romania/?fbclid=IwAR0EGDLau0C3Ec_KDJ0mLaOVx0FiE7cGn18rfF_SGFmdkauAGiqzXR2R4sc
- SATO, Alexej. 2016. *Komerční rizika* [online]. [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: <http://www.exportguru.cz/exportni-pruvodce/komercni-rizika/>

SMITH, Shireen. 2014. *Licensing and Franchising, What Is The Difference and Does It Matter?* [online]. [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: <https://azrights.com/media/news-and-media/blog/business-2/2014/12/licensing-and-franchising-what-is-the-difference-and-does-it-matter/>

THE WORLD BANK. 2019. *GDP per Capita Growth* [online]. [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.KD.ZG?end=2017&locations=EU-RO-BG-LT-EE-LV&start=2011&type=shaded&view=chart>

TRADING ECONOMICS. 2019. *Romania Inflation Rate* [online]. [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/romania/inflation-cpi>

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. 2018. *Corruption Perceptions Index 2018* [online]. [cit. 2019-03-8]. Dostupné z: <https://www.transparency.org/cpi2018>

UNITED NATIONS. 2019. *Human Development Index and Its Component* [online]. [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: http://hdr.undp.org/en/composite/HDI?fbclid=IwAR357sZATnjKObIsFt8FN8h2jgQBE3GJU1Q_zMX0_9N_5SMqvzR3G6GJV7M

VELVYSLANECTVÍ ČR V BUKUREŠTI. 2017. *Vzájemné vztahy mezi Českou republikou a Rumunskem* [online]. [cit. 2019-03-08]. Dostupné z: https://www.mzv.cz/bucharest/cz/vzajemne_vztahy/vztahy_rumunsko_ceska_republika_v_roce.html

VERNON Raymond. 1966. *International Investment and International Trade in the Product Cycle*, *The Quarterly Journal of Economics*. 190–207 [online]. [cit. 2019-02-7]. Dostupné z: <https://doi.org/10.2307/1880689>

ZASTUPITELSKÝ ÚŘAD ČR V BUKUREŠTI. 2017. *Souhrnná teritoriální informace Rumunsko* [pdf]. [cit. 2019-03-08]. Dostupné z: [http://publiccontent.sinpro.cz/PublicFiles/2017/05/26/Nahled%20STI%20\(PDF\)%20Rumunsko%20-%20Souhrnna%20teritorialni%20informace%20-%202017.102350286.pdf](http://publiccontent.sinpro.cz/PublicFiles/2017/05/26/Nahled%20STI%20(PDF)%20Rumunsko%20-%20Souhrnna%20teritorialni%20informace%20-%202017.102350286.pdf)

ZENKNER, Petr. 2019. *Euroskop – Rumunsko* [online]. [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/462/sekce/rumunsko/>

ZF PRIMA PAGINA. 2018. *Top 100 cele mai valoroase companii din România. Trei afaceri antreprenoriale sunt pentru prima dată în top zece* [online]. [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: https://www.zfcorporate.ro/zf-print/prima-pagina/top-100-cele-mai-valorose-companii-din-romania-trei-afaceri-antreprenoriale-sunt-pentru-prima-data-in-top-zece-17689811/?fbclid=IwAR0erKxxiTNuzQtdfzoDrwEl3Okoo7em_Yh3ND6QS5Zn6UEJ4gVBEU-13GI