



Analýza distribuce vybraného produktu při vstupu na nový trh

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6210R015 – Ekonomika a management mezinárodního obchodu
Autor práce: **Markéta Kučerová**
Vedoucí práce: PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.





Zadání bakalářské práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Markéta Kučerová**
Osobní číslo: E14000453
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: B6210R015 – Ekonomika a management mezinárodního obchodu
Zadávací katedra: katedra marketingu a obchodu
Vedoucí práce: PhDr. Ing. Jaroslava Dědková Ph.D.
Konzultant práce: Ing. Jitka Novotová
zaměstnanec TUL

Název práce: **Distribuce vybraného produktu při vstupu na nový trh**

Zásady pro vypracování:

1. Specifikace rizik při vstupu na zahraniční trh.
2. Charakteristika vybraného podniku.
3. Formy vstupu na zahraniční trh.
4. Analýza podmínek zavedení produktu na nový zahraniční trh.
5. Návrh vstupu na zahraniční trh.

Seznam odborné literatury:

- KALÍNSKÁ, Emilie. 2010. *Mezinárodní obchod v 21. století*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-3396-8.
- SVATOŠ, Miroslav. 2009. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-2708-0.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2013. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: GRADA Publishing ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, Philip. 2007. *Moderní marketing*: 4. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.
- MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4874-0.
- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. 2011. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-042-3.
- FERRELL, ORVILLE. C. a Michael D. HARTLINE. 2012. *Marketing strategy: text and cases*. 6th ed. Mason, OH: South-Western/Cengage Learning. ISBN 978-1-285-07304-0.
- BAKER, Michael J. 2014. *Marketing strategy and management*. 5th edition. New York, NY: Palgrave. ISBN 978-1-137-02582-1.
- PROQUEST. 2017. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: 30 normostran
Forma zpracování: tištěná / elektronická
Datum zadání práce: 31. října 2017
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2019



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



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

V Liberci dne 31. října 2017

Prohlášení

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

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

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

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

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

Datum:

Podpis:

Poděkování

Poděkování patří PhDr. Ing. Jaroslavě Dědkové, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce, poskytování rad a konzultací. Dále děkuji své rodině a blízkým kamarádům za podporu nejen při psaní bakalářské práce, ale i po celou dobu studia.

Anotace

Daná bakalářská práce má za cíl, na základě možných forem vstupu na zahraniční trh, doporučit či nedoporučit vstup firmě na zahraniční trh. V dílčí teoretické části jsou popsány možné teoretické formy vstupu na zahraniční trh a jejich možné potenciační využití, včetně rizik. Praktická část zahrnuje popis společnosti Dřevovýroba TOPA, s.r.o. a její SWOT analýzu. Poté jsou představeny různé marketingové analýzy, jejichž součástí je PEST analýza prostředí, analýza zahraničního trhu a analýza odvětví. Výsledkem bakalářské práce je navrhnout vhodné formy vstupu na zahraniční trh a zvolení správných marketingových strategií pro vybranou společnost.

Klíčová slova

Analýza, marketingová strategie, vstup, zahraniční trh.

Abstract

Distribution Analysis of the Selected Product for Entering a New Market

On the basis of possible entry forms to the foreign market, this bachelor thesis attempts to suggest and recommend that the company either enters or does not enter the foreign market. The theoretical part describes likely theoretical forms of entry to the foreign market and their potential application, including the risks. The practical part focuses on the description of the company Dřevovýroba TOPA, s.r.o. and its SWOT analysis. In addition, the different marketing analyses are introduced, pointing at the PEST analysis of environment, foreign market analysis and industry analysis. The outcome of the bachelor thesis is a particular suggestion of the appropriate entry form to the foreign market and selection of suitable marketing strategies for the selected company.

Key Words

Analysis, entry, international trade, marketing strategy.

Obsah

Seznam zkratk	10
Seznam tabulek	11
Seznam obrázků	12
Úvod	13
1. Teoretické možnosti vstupu na zahraniční trh	14
2. Formy vstupu na zahraniční trh	15
2.1 Vývozní operace	15
2.1.1 Prostřednické vztahy	16
2.1.2 Komisionářské a mandátní smlouvy	16
2.1.3 Smlouvy o výhradním prodeji	17
2.1.4 Přímý vývoz	17
2.1.5 Exportní aliance	17
2.1.6 Piggyback	18
2.1.7 Obchodní zastoupení	18
2.2 Formy nenáročné na kapitálové investice	18
2.2.1 Licence	19
2.2.2 Franchising	19
2.2.3 Smlouvy o řízení	20
2.2.4 Outsourcing v oblasti výroby a služeb	20
2.2.5 Výrobní kooperace	20
2.3 Kapitálové vstupy	21
2.3.1 Akvizice	21
2.3.2 Fúze	21
2.3.3 Joint venture (společné podnikání)	22
2.3.4 Strategické aliance	22
2.3.5 Investice na zelené louce	23
3. Rizika při vstupu na zahraniční trh	24
3.1 Riziko tržní	24
3.2 Komerční rizika	25
3.3 Teritoriální rizika	25
3.4 Rizika přepravní	25
3.5 Rizika měnová	26
4. Charakteristika společnosti Dřevovýroba TOPA, s.r.o.	27
4.1 Organizační struktura	27

5. SWOT analýza	29
6. Sledované marketingové analýzy	30
6.1 Analýza zahraničního trhu	30
6.2 PEST analýza SRN	30
6.2.1 Politicko-právní prostředí.....	31
6.2.2 Ekonomické prostředí	33
6.2.3 Sociální prostředí	37
6.2.4 Technologické prostředí.....	39
6.2.5 Závěr PEST analýzy.....	40
6.3 Analýza stavebního odvětví.....	40
7. Návrh vstupu na zahraniční trh	41
7.1 Cíle na zahraničním trhu	41
7.1.1 Strategické cíle	41
7.1.2 Taktické cíle	41
7.2 Cílová skupina.....	42
7.3 Navržené formy vstupu na zahraniční trh.....	42
8. Strategie vstupu na zahraniční trh.....	44
8.1 Produktová strategie.....	44
8.2 Cenová strategie	44
8.3 Komunikační strategie.....	45
8.4 Distribuční strategie.....	46
Závěr	47
Seznam použité literatury	48

Seznam zkratk

ČSFR	Česká a Slovenská Federativní Republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
HDP	Hrubý domácí produkt (<i>Gross Domestic Product</i>)
ECB	Evropská centrální banka
EU	Evropská unie
EUR	Euro
FCA	Vyplaceně dopravci (<i>Free Carrier</i>)
G-8	<i>Group of Eight</i>
G-20	<i>Group of Twenty</i>
NSR	Západní Německo (něm. <i>Westdeutschland</i>)
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>)
OSN	Organizace spojených národů (<i>United Nations</i>)
SRN	Spolková republika Německo
ZO	Zahraniční obchod

Seznam tabulek

Tabulka 1 Formy vstupu na zahraniční trh	15
Tabulka 2 SWOT analýza společnosti Dřevovýroba TOPA, s.r.o.	29
Tabulka 3 Import a export ČR s Německem v letech 2015 a 2016	34
Tabulka 4 Makroekonomické ukazatele Německa za rok 2016	35
Tabulka 5 Největší obchodní partneři SRN v roce 2016	36

Seznam obrázků

Obrázek 1 Organizační struktura společnosti Dřevovýroba TOPA, s.r.o.....	28
Obrázek 2 Mapa Evropské unie s ukazateli podílu HDP EU	34
Obrázek 3 Historická a předpovězená populace obou pohlaví v SRN pro období 1950- 2100, mil.	38

Úvod

V současné době stále více podniků projednává příležitosti vstupu na nové zahraniční trhy. Stávající důvody jsou velmi různorodé: od nedostatku perspektivy pro rozvoj na tuzemském trhu až po vytvoření značky světového formátu. Společnosti, které chtějí vstoupit na zahraniční trh, mají za úkol růst podniku, zvýšit konkurenceschopnost, ziskovost a přilákat potenciální investory pro podnik.

Různé druhy marketingového výzkumu trhu a analýza distribuce produktu jsou správnými nástroji, které budou užitečné pro vedení jakékoliv firmy během vstupu do nového státu. Vždy je zapotřebí najít optimální řešení, které by odpovídalo nejen požadavkům trhu, ale také aby počítalo s možnostmi vybraného podniku.

V době, kdy společnost má stabilní postavení na trhu a dostatek zkušeností, vzniká potřeba rozšíření podniku. Podnik, jako živý organismus, se snaží o rozvoj. Novým krokem pro takový podnik je vstup na zahraniční trh. Správně sestavené cenové rozmezí výrobku, distribuční systém, marketingová komunikace jsou základními prvky pro úspěšné působení na novém trhu.

Navázání mezinárodních kontaktů a integrace, stanovení obchodních vztahů, vstup na zahraniční trh spolu se stabilním postavením na tuzemském trhu jsou nutnými podmínkami pro náležité umístění v mezinárodním společenství. Dosažení takového postavení není možné bez zkoumání různých nástrojů marketingového výzkumu.

Cílem dané bakalářské práce je, na základě možných forem vstupu na zahraniční trh, doporučit či nedoporučit vstup firmě na nový trh.

Teoretická část je věnována různým formám vstupu na zahraniční trh a rizikům, které mohou vzniknout během zapojení do mezinárodního obchodu.

V praktické části se přistupuje detailně k charakteristice společnosti Dřevovýroba TOPA, s.r.o.. Poté se popisuje její SWOT analýza a prvky marketingového výzkumu, kterými jsou analýza zahraničního trhu, PEST analýza a analýza odvětví. Nakonec je navržena forma vstupu na vybraný trh a marketingové strategie pro danou společnost.

1. Teoretické možnosti vstupu na zahraniční trh

Mezinárodní obchod využívá čím dál tím více firem zejména ze dvou důvodů. Jedná se o otevírání nových trhů díky rostoucí liberalizaci světového obchodu a o nutnost lépe řídit mezinárodní aktivity podniku. (Ollivier, 1994)

Na základě probíhající globalizace a liberalizace, což znamená růst propojenosti a vzájemné závislosti ekonomik jedné na druhé, odstraňování překážek obchodování a otevření sektorů vnitřního trhu zahraniční konkurenci, se rozvoj mezinárodních činností neustále zrychluje. (Kalínská, 2010)

Většina podniků by upřednostnila možnost zůstat jen na domácím trhu, pokud by trh byl dostatečně velký. Výhody, kterými domácí trh disponuje, je mnoho. Manažeři by se nemuseli učit nové jazyky a zákony, zabývat se nestálými měnami, ocitát se v politické a právní nejistotě nebo upravovat produkty tak, aby vyhovovaly potřebám a očekáváním v zahraničí. Obchodování by bylo snadnější a bezpečnější.

Několik faktorů pro vstup na zahraniční trh, které vyvíjejí tlak na podniky, zde ovšem je. Společnosti zjišťují, že některé trhy představují výnosnější příležitosti, než domácí trh nebo v případě, kdy podnik musí zvýšit svou zákaznickou základnu, aby dosáhl úspor z rozsahu. V případě, že globální firmy poskytují stejné nebo lepší produkty za nižší ceny na domácím trhu nebo pokud zákazníci podniku expandují do zahraničí a vyžadují mezinárodní obsluhu, je podnik okolnostmi donucen vstoupit na cizí trh.

Přestože společnosti mají značné příležitosti ke vstupu na zahraniční trhy a k soupeření na nich, mohou se setkat s vysokými riziky. Společnosti prodávající v globálních odvětvích však nemají jinou volbu, než internacionalizovat své operace. (Keller, 2013)

2. Formy vstupu na zahraniční trh

Rozhodnutí o tom, jakým způsobem vstoupí podnik na zahraniční trhy a bude na nich podnikat, je klíčovým strategickým rozhodnutím. Nabízejí se dvě obchodní metody, ze kterých si podniky mohou vybrat, a to: přímá a nepřímá. Metodou přímou se označuje, jestliže výrobce má přímý kontakt se zákazníkem (změna vlastníka pouze jednou). Pokud zboží změní vlastníka vícekrát než jednou, jedná o metodu nepřímou. Podnik může zvolit řadu forem vstupu na zahraniční trhy. Výběr konkrétní strategie ovlivňují zejména následující faktory: investiční náročnost; zdroje, které má podnik k dispozici; potenciál cílového trhu; možnost kontroly mezinárodních podnikatelských aktivit; rizikovitost podnikání na cílovém zahraničním trhu; celková konkurenceschopnost firmy v mezinárodním prostředí. Formy vstupů podniků na zahraniční trhy je možné členit do tří velkých skupin:

1. vývozní operace,
2. formy nenáročné na kapitálové investice,
3. kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy.

Mezinárodně působící firmy často využívají kombinaci více forem podle situace na zahraničním trhu. Tabulka 1 shrnuje všechny možné formy vstupu na zahraniční trh.

Tabulka 1 Formy vstupu na zahraniční trh

Vývozní operace	Formy nenáročné na kapitálové investice	Kapitálové vstupy
Prostřednické vztahy	Licence	Akvizice
Komisionářské a mandátní smlouvy	Franchising	Fúze
Smlouvy o výhradním prodeji-výhradní distribuce	Smlouvy o řízení	Joint venture
Přímý vyvoz	Outsourcing v oblasti výroby a služeb	Strategické aliance
Exportní aliance	Výrobní kooperace	Investice na zelené louce
Piggyback		
Obchodní zastoupení		

Zdroj: (Machková, 2014)

2.1 Vývozní operace

Vývozní operace jsou považovány za nejjednodušší formu vstupu na zahraniční trh. Pokud však chce podnik na zahraničním trhu uspět a získat na něm značnější část, musí investovat

značné zdroje do mezinárodního marketingu. Podnik musí financovat výzkum zahraničního trhu a přizpůsobit podmínkám trhu marketingovou strategií.

Podniky mohou při vývozu využít různé obchodní metody, které jsou realizovány na základě smluvních vztahů s obchodními partnery, kterými mohou být: prostředníci, výhradní prodejci, obchodní zástupci, komisionáři, atd. (Machková, 2015)

2.1.1 Prostřednické vztahy

V mezinárodním obchodě se lze setkat s celou řadou prostředníků, tj. subjektů, které obchodují vlastním jménem, na vlastní účet a riziko. Prostředníci prodávají zboží nakoupené na základě běžné kupní smlouvy dalším odběratelům či konečným spotřebitelům. Jejich odměnou je cenová marže, která je rozdílem mezi nákupní a prodejní cenou zboží. Využití prostředníka je výhodné pro malé a střední podniky, pro které je vývoz a dovoz finančně náročný a také díky prostředníkovi sníží svá rizika spojená se zahraničním obchodem. Avšak mezi značné nevýhody se jeví ztráta bezprostředního kontaktu se zákazníkem a kontroly nad cenami. (Machková, 2014)

2.1.2 Komisionářské a mandátní smlouvy

Komisionářskou smlouvou se komisionář zavazuje, že zařídí vlastním jménem pro komitenta na jeho účet určitou obchodní záležitost a to vše za úplatu. Komisionářské smlouvy jsou obdobou smluv o zprostředkování, s tím rozdílem, že zprostředkovatel se pouze zavazuje zprostředkovat příležitost k uzavření smlouvy, kdežto komisionář se přímo zavazuje k uzavření dané smlouvy.

Mandátní smlouvou se mandatář zavazuje na účet mandanta zřídit určitou obchodní záležitost vykonáním právních úkonů, nebo praktickou činností. Mandant se za to na oplátku zavazuje zaplatit úplatu. Rozdíl od komisionářské smlouvy je takový, že mandátní smlouva se uzavírá pouze mezi podnikateli. (BusinessInfo.cz, 2009)

2.1.3 Smlouvy o výhradním prodeji

Smlouva o výhradním prodeji je rámcovou smlouvou s prostředníkem, v níž je uveden závazek dodavatele, že zboží určené ve smlouvě nebude v určité oblasti dodávat jiné osobě, než odběrateli tkz. výhradnímu prodejci. Veškeré dodávky jsou realizovány podle samostatných kupních smluv. Výhodou využití výhradního prodejce může být relativně rychlý vstup na daný zahraniční trh díky již vybudovaným distribučním cestám. Jednou z hlavních nevýhod se může stát, při přecenění vlastních sil distributora, který není schopen zajistit dostatečný prodej, zablokování vstupu na zahraniční trh, protože výhradní distributor má jediný právo dovážet na daný trh. (Machková, 2014)

2.1.4 Přímý vývoz

Jedná se o přímé obchodní metody, kterými se z pravidla exportují stroje, výrobní zařízení a investiční celky. U dodávek těchto výrobků je nezbytná přítomnost výrobce na daném trhu, jelikož je potřeba poskytnout řadu odborných služeb. Ačkoliv použití přímé obchodní metody je značně náročné, protože je třeba znát dokonale technické a obchodní problematiky, je zde výhodou kontrola vlastní marketingové strategie na mezinárodních trzích. Vývozce zde musí zajistit celou realizaci, proto nese veškeré náklady a rizika, avšak za předpokladu docílení vyšších zisků. (Machková, 2015)

2.1.5 Exportní aliance

Obvykle se jedná o malé a střední podniky ve stejném oboru podnikání, které nemají samostatně často dostatečné zdroje ani zkušenosti s mezinárodním obchodováním. Z toho důvodu je pro ně výhodné se spojit a spolupracovat, kde se jejich nabídky mohou vzájemně doplňovat. Primárními výhodami je úspora nákladů a omezení exportních rizik. V některých aliancích mohou vznikat nevyvážené vztahy a s tím nerovnoprávného zacházení.

2.1.6 Piggyback

U Piggybacku spolupracuje více firem ze stejného oboru podnikání v oblasti vývozu, kde dominantní a známý podnik poskytuje za úplatu menším podnikům k užívání své zahraniční distribuční cesty. Malé podniky získávají možnost užívání jména a zkušeností velké firmy. Pro velkou firmu je výhodou možnost nabízení kompletního sortimentu odběratelům, naopak nevýhoda a možné poškození dobrého jména podniku vzniká tehdy, kdy menší podnik není schopen řádně a v čas dodávat požadované zboží. Pro malý podnik se může stát nevýhodným tlak větších partnerů, na nižší ceny, nevýhodné platební podmínky a nároky na kvalitu. (BusinessInfo.cz, 2009)

2.1.7 Obchodní zastoupení

Smlouvou o obchodním zastoupení se rozumí obchodní zástupce jako nezávislý podnikatel, který se zavazuje dlouhodobě vyvíjet pro zastoupeného činnost směřující k uzavírání určitého druhu obchodů nebo k ujednání obchodů jménem zastoupeného a na jeho účet. Zastoupený se zavazuje platit obchodnímu zástupci provizi. (NOZ, § 2483)

Výhodou využití služeb obchodního zástupce může být snadnější a rychlejší proniknutí na zahraniční trh. Vyskytují se zde také rizika, že obchodní zástupce zároveň zastupuje konkurenční podnik anebo nemá dostatečné postavení na daném trhu pro naplnění očekávání zastoupeného. (Beneš, 2004).

2.2 Formy nenáročné na kapitálové investice

Kapitálově nenáročné investice jsou využívány v okamžiku, kdy se podnik rozhodne v rámci rozvoje mezinárodních podnikatelských aktivit zviditelnit své výrobky či služby na daném trhu jinak, než vývozními operacemi či investicemi. Počet vstupů na zahraniční trh pomocí investic, které nejsou náročné na kapitál, se neustále navyšuje především z důvodu úspory nákladů a omezení rizik v zemích, které nemají stabilní podnikatelské a politické prostředí. (Machková, 2015)

2.2.1 Licence

Licence je dohoda, díky které je možnost vstoupit na zahraniční trh, majitelem (poskytovatelem licence) určitého produktu nebo služby, který uděluje svolení k užití, jiné firmě (nabyvateli licence) za úplat. Jedná se zde především o patenty, autorská práva, ochranné známky, technologické postupy a know-how (tzv. nepravá licence). (Rivera-Batiz, Oliva, 2004)

Prodej práva k využívání průmyslového vlastnictví podnik zvažuje zejména v případě, že nemá možnost zavést výrobu, ve které by mohl využívat své vynálezy. Dalšími důvody nevyužití může být nestabilní cílový trh, nedostatečný potenciál trhu, obchodně politické, devizové a celní bariéry. (BusinessInfo.cz, 2009)

Příkladem společnosti, která zdárně užívá licenční politiku, může být nizozemská firma Philips. Podnik se zaměřuje na oblasti zdravotní péče a na spotřební zboží související s moderním životním stylem. V celku si firma Philips již nechala patentovat 130 000 vynálezů a mezi nejziskovější se řadí patenty na CD a DVD, které ročně vynášely až 1,5 miliardy eur. (Machková, 2015)

2.2.2 Franchising

Franchising je smluvní vztah mezi franšizerem (poskytovatel), který poskytne k využívání franšízantovi (nabyvatel), svou značku a právo užívat předmět podnikání svého podniku. Franšizér poskytne know-how včetně systému řízení a zabezpečování služeb a na oplátku se franšizant zavazuje zaplatit smluvní cenu. Nabyvatel zůstává nezávislým subjektem, avšak musí dodržovat obchodní politiku poskytovatele. (Machovská, 2014)

Franšíza poskytuje spoustu výhod jak franšizerovi, tak i franšízantovi. Hlavními výhodami pro franšizera mohou být zajištění rychlé expandace a rychlá distribuce svých výrobků a služeb, aniž by nesl jakékoliv náklady na provoz. Výhody pro franšizanta jsou, že může začít podnikat s omezeným kapitálem, využít znalostí franšizera, tím snížit rizika a získat poradenství ohledně provozních záležitostí jako je reklama, propagační akce, účetnictví, atd.

Franšíza se dnes vyskytuje v nejrůznějších oblastech podnikání, převážně tedy v maloobchodě, hotelnictví, fast foodu a v provozování čerpacích stanic. Příkladem může být McDonald, který dosáhl globalizace prostřednictvím systému franšíz. (Kotler, 2007)

2.2.3 Smlouvy o řízení

Ve smlouvě o řízení se jedná o poskytování manažerského know-how domácí společnosti firmě zahraniční, která obstarává kapitál. Domácí společnost nevytváří výrobky, ale manažerské služby. Zahraniční firma pak na oplátku vyplácí poskytovateli služeb určité procento z obrátu či podíl na zisku. Smlouvy o řízení reprezentují způsob vstupu na zahraniční trh, který ihned přináší zisky a vyskytují se jen malá rizika.

Hotely Hilton mohou být příkladem využívání smlouvy o řízení, protože tento model využívají po celém světě. (Kotler, 2007)

2.2.4 Outsourcing v oblasti výroby a služeb

Jedná se o přenesení určité aktivity, například výroby na externí subjekty formou smluvního zajištění, díky čemuž se podnik může soustředit na své klíčové aktivity. Výhodami jsou nízké náklady, protože podnik přesouvá výrobu většinou do zemí s levnou pracovní silou. Dalšími výhodami jsou flexibilita a nižší míra teritoriálních a dalších rizik.

Outsourcing můžeme zařadit do dvou odvětví. Prvním z nich je high-tech odvětví, tj. technologicky náročná odvětví, patří sem elektrotechnický průmysl, farmaceutický průmysl, dodávky pro automobilový průmysl a oblast IT služeb. Druhým je oblast tkz. low-tech, které jsou náročné hlavně na levnou pracovní sílu. Do druhé skupiny se řadí především textilní a oděvní průmysl, výroba sportovních potřeb a hraček. (Machková, 2015)

2.2.5 Výrobní kooperace

Výrobní kooperace je založena na rozdělení výrobního programu mezi výrobce z různých zemí, aniž by došlo ke kapitálovému propojení. Výsledný výrobek poté kompletuje jeden či více výrobců, kteří se podíleli na výrobě. Kooperace může probíhat také v oblasti

výzkumu a vývoje, odbytu nebo v oblasti poskytování služeb. Jedná se o tzv. nepojmenovanou smlouvu a její obsah a forma záleží na dohodě mezi partnery. Partneři zejména využívají výhod v rozdílu nákladovosti komponentů a výrobků, dostupnosti výrobních zdrojů, zdrojů financování, díky čemuž mohou dosáhnout snížení celkových nákladů popř. zvýšení kvality výrobků. (BusinessInfo.cz, 2009)

2.3 Kapitálové vstupy

Kapitálové vstupy na zahraniční trhy jsou nejvyšším stupněm internacionalizace a jsou charakteristické pro velké firmy, jelikož jsou velmi investičně náročné. Nejčastěji jsou ve formě přímých nebo portfoliových investic. Přímé investice mohou mít podobu kapitálových vkladů, vnitřních půjček či reinvestovaného zisku, dále se pak dělí na akvizice, fúze, joint venture, investice na zelené louce a strategické aliance. Portfoliové investice se zakládají na nákupu akcií nebo jiných cenných papírů. (Machková, 2015)

2.3.1 Akvizice

Akvizici lze charakterizovat, jako převzetí fungujícího podniku nebo jeho části. V praxi je možné se setkat se dvěma druhy akvizic a to s tzv. přátelským převzetím, kde je cílem posílit pozici podniku na trhu nebo s tzv. převzetím nepřátelským, jehož cílem může být likvidace konkurence. (Machková, 2015)

2.3.2 Fúze

Fúze může mít formu splynutí či sloučení. Splynutím se chápe spojení obchodních společností, při kterém obě společnosti zanikají a vzniká tak nový právní subjekt. Sloučení znamená spojení dvou společností, kde slučovaná společnost zaniká bez likvidace aktiv a pasiv, protože ty přecházejí na společnost, se kterou se zanikající společnost slučuje.

V oblasti mezinárodního obchodu se fúze dělí na tři základní druhy. U fúze horizontální se spojují podniky ze stejného oboru podnikání, kde jsou výhodou úspory z rozsahu a zvýšení podílu na zahraničním trhu. Cílem vertikální fúze je posílení kontroly nad dodavateli

a odběrateli. Konglomerátní fúze spojuje firmy z různých oborů podnikání, tudíž dochází k diverzifikaci firemních aktivit a rozložení podnikatelských rizik. (BusinessInfo.cz, 2009)

2.3.3 Joint venture (společné podnikání)

Joint venture je způsob vstupu na zahraniční trhy, kde dochází ke spojení sil se zahraniční firmou za účelem výroby nebo marketingu produktů. Odlišnost společného podnikání a přímé investice se zakládá na tom, že při joint venture se podnik spojí kvůli prodeji či marketingu produktů se zahraničním partnerem. Existují čtyři formy společného podnikání: smluvní výroba, licencování, smlouvy o řízení a podniky se společnou majetkovou účastí. (Kotler, 2007)

Příkladem nezdařeného Joint venture může být LG Electronics. Firma vstoupila do Indie prostřednictvím společného podniku se společností Bestavision, za účelem prodávat barevné televizory pod značkou Goldstar v roce 1993. V roce 1994 však společnost ukončila společný podnik, neboť Bestavision nedokázala poskytnout další finanční prostředky do nového výrobního závodu. V roce 1995 se společnost pokusila vstoupit na indický trh opět prostřednictvím společného podniku s C.K. Birla Group. Zatímco C.K. Firma Birla Group trvala na spojení s LG, společnost LG chtěla společný podnik. V důsledku toho pokus společnosti LG vstoupit na indický trh selhal. (Raju, 2009)

2.3.4 Strategické aliance

Strategická aliance může být tvořena dvěma či více podniky jakékoliv velikosti, které spojí své zdroje do společného fondu za účelem spolupráce. Strategické aliance představují podnikatelskou jednotku, která využívá silných stránek jednotlivých podniků a potlačuje stránky slabé, proto jsou často založeny na transferu technologií, výroby, ale také na přístupu k distribuční síti. Výsledkem je společný vývoj nebo výroba určitých komponentů, které jsou poté používány při sestavení konečných výrobků obou partnerů. Podniky tak získávají způsob, jak využívat trhy, podílet se o rizika a zabránit případnému nepřátelskému převzetí kontroly jinou firmou. (Synek, 2007)

2.3.5 Investice na zelené louce

S investicí na zelené louce vstupuje podnik na zahraniční trh, obvykle méně vyspělých zemí, nebo s vysoce technologicky náročným odvětvím. Jedná se o nově založené či nově postavené pracoviště, které rozšiřuje výrobní a prodejní kapacity v zahraničí. Z pravidla jsou podporovány investičními pobídkami od státu, protože do země přinášejí kapitál, nové a moderní technologie, zvyšují konkurenci a vytvářejí nová pracovní místa. (Machková, 2015)

3. Rizika při vstupu na zahraniční trh

Obchodní činnosti na zahraničních trzích jsou spojeny se specifickým druhem rizik, která vyplývají například z vývoje kurzů měn, ze změn ekonomického a politického prostředí zahraničního trhu. Dále se rizika vztahují na proměnlivost obchodně-politických podmínek, omezení týkajících se zahraniční obchodní činnosti při vývozu zboží a služeb na jiné trhy a nižší informovanosti o vývoji na zahraničních trzích v porovnání s domácím. (BusinessInfo.cz, 2009)

Rizika, která mohou v mezinárodním obchodě nastat, jsou:

- rizika tržní,
- rizika komerční,
- rizika teritoriální,
- rizika přepravní,
- rizika měnová.

Vyjmenovaná rizika, jsou podrobněji popsána v následujících podkapitolách.

3.1 Riziko tržní

Tržní riziko se spojuje s vývojem změn tržních podmínek. Příčiny způsobující tyto změny jsou například změny poptávky a nabídky, vstup silné konkurence na trh, změny spotřebitelských preferencí, změny postavení odběratelů a dodavatelů, technologické změny, sezónní výkyvy apod.. Tržní riziko může mít za následek změny cen, růst nákladů nebo neprodejnost výrobků. Toto riziko je většinou vnímáno u obchodu s delším obchodním cyklem. Dodavatel se může částečně chránit před tržními riziky smlouvenou pohyblivou cenou v závislosti na tržním vývoji. Nezbytností je tato rizika respektovat a přizpůsobovat jim strategické cíle, lze je také ovlivnit například pomocí systematického výzkumu zahraničního trhu. (Machková, 2014)

3.2 Komerční rizika

Podnik se může potýkat s komerčními riziky při volbě nevhodného obchodního partnera, který nechce nebo nemůže splnit svůj závazek. Nečastěji se jedná o vztahy mezi vývozcem a dovozcem. Tato rizika se převážně objevují v následujících formách:

- odstoupení obchodního partnera od smlouvy,
- nesplnění či vadné plnění smlouvy dodavatelem,
- bezdůvodné nepřevzetí zboží odběratelem,
- platební nevěle či neschopnost dlužníka.

Komerční rizika se dají pozitivně ovlivnit neustálou informovaností o všech účastnících trhu, sledováním jejich finanční situace, posuzováním jejich spolehlivosti a úvěruschopnosti. Dále se rizikům dá předcházet budováním dlouhodobých obchodních styků a správným formulováním smluv. (BusinessInfo.cz, 2009)

3.3 Teritoriální rizika

Tato rizika mohou být způsobena politickými či ekonomickými změnami vývoje zemí, na které podnik vstupuje, nebo přírodními katastrofami, embargy, administrativními opatřeními apod.. Jedná se o rizika těžko předvídatelná, avšak negativně ovlivňují výsledky jednotlivých obchodních transakcí a realizaci podnikatelských záměrů v dané zemi do budoucna. Rizikům se dá částečně předcházet získáváním informací o určitých zemích. Informace se dají čerpat například ze statistických podkladů, ze zpráv mezinárodních organizací, apod. (Machková, 2014)

3.4 Rizika přepravní

Jedná se o rizika většinou pro prodávajícího či kupujícího v mezinárodních obchodních operacích s hmotným zbožím, kdy se může zboží poškodit či ztratit během přepravy. Přechod rizika je smluvně ujednán dodací podmínkou. Toto riziko přechází i na dopravce či speditéra, kteří mají zodpovědnost za zboží během dopravy.

Prevence těchto rizik spočívá v jasném určení místa a momentu přechodu rizik z prodávajícího na kupující, které upravují například doložky INCOTERMS v kupní smlouvě. Přepavní rizika se ve většině případů pojišťují. (BusinessInfo.cz, 2009)

3.5 Rizika měnová

Tkz. kurzovému riziku podléhají všichni účastníci mezinárodního obchodu. Tato rizika souvisejí s pohybem kurzů měn, vývojem úrokových sazeb, inflačním vývojem a omezením směnitelnosti. Kursové změny mohou působit jak negativně tak i pozitivně. Pro snížení rizik podniky musejí preventivně věnovat pozornost vývoji jednotlivých kurzů měn a faktorů ovlivňujících jejich pohyb, avšak předvídat měnový vývoj je velmi obtížné. K nejvýznamnějšímu opatření rizik patří volba vhodné měny, ve které bude v mezinárodních operacích obchodovat. Dále by si firma měla vytvořit určitou rezervu, kterou by využila v případě ztráty v důsledku kurzové změny, nebo navýšit ceny produktu o případnou ztrátu. (Machková, 2014)

4. Charakteristika společnosti Dřevovýroba TOPA, s.r.o.

Informace o společnosti Dřevovýroba TOPA, s.r.o. byly čerpány z interních materiálů a rozhovoru s majitelem podniku. Kořeny firmy sahají až do roku 1994 sídlící od počátku ve Verneřicích, kde se podnik zabývá truhlářskou a pilařskou činností. Dřevovýroba TOPA, s.r.o. se zabývá zakázkovou výrobou a prodejem dřevěných a laminátových výrobků. Hlavní náplní truhlářské činnosti je výroba oken, dveří a bytových doplňků jako jsou schody, podlahy, kuchyňské linky, stoly, atd., kde se podnik snaží přizpůsobit individuálním požadavkům zákazníka. Pilařská činnost zahrnuje převážně zpracování surového dřeva pro další využití. Díky dlouholeté praxi a kvalifikovaným zaměstnancům, jsou schopni vyrobit téměř vše, dle přání zákazníka.

Jak říká sám majitel, v této firmě se používá stará truhlářina a ctí se zde řemeslo.

Firma zaměstnává celkem 28 zaměstnanců a řadí se tedy mezi malé podniky do 50 zaměstnanců i přesto si dokázala vybudovat dobrou pozici na trhu a stala se v posledních letech vyhledávanou společností na výrobu dřevěných produktů všeho druhu. Firma spolupracuje s mnoha hotely, „staviteli bytů“ ale i například se společností Constellium Extrusions Děčín s.r.o., kam dováží ve velkém množství obalové produkty např. europalety.

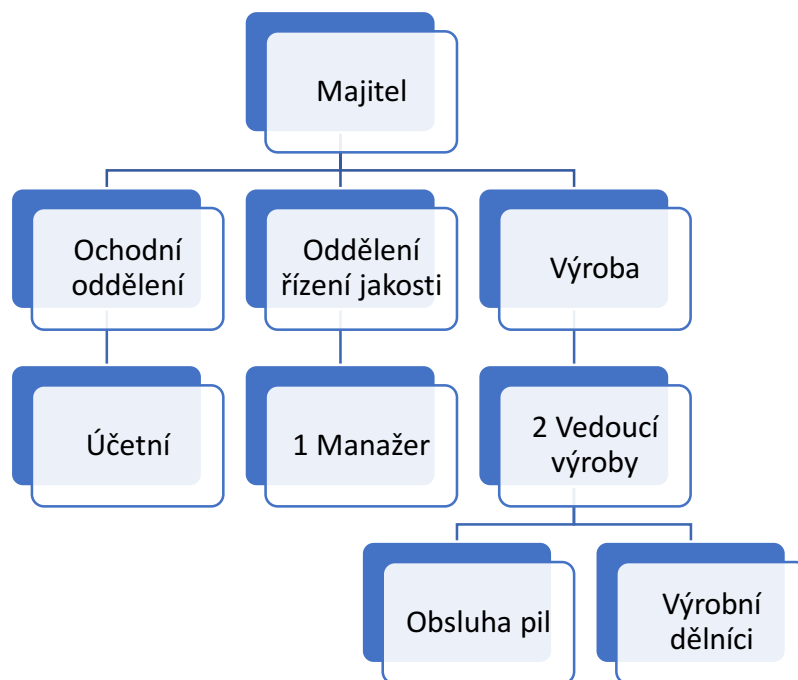
Podnik má i své webové stránky www.drevovyrobotopa.cz, kde se zákazník může inspirovat a přesvědčit o certifikaci speciálních výrobků, jako jsou např. ohnivzdorné dveře.

Velikost obrátů a jednotlivé ekonomické ukazatele nebyl majitel ochoten poskytnout, vzhledem k citlivosti údajů. Nicméně, jak bylo zmíněno v úvodu, společnost Dřevovýroba TOPA, s.r.o. se nachází v příznivé ekonomické situaci, objemy prodeje rostou, podnik se neustále rozšiřuje, nakupují nové stroje k urychlení a vylepšení výroby.

4.1 Organizační struktura

Organizační struktura podniku je vyobrazena na obrázku 1. Jedná se o malou společnost, čemuž také odpovídá jednoduchá organizační struktura. Z počátku majitel, v té době ještě

jako OSVČ, pracoval sám a dle jeho slov jen doma v garáži. Postupem času se podnik rozrůstal do nynější velikosti. Vzhledem k neustálému růstu, podnik také rozšiřuje počet zaměstnanců. Na základě právní formy je nevyšším orgánem valná hromada, dále jednatele a dozorčí rada. V čele společnosti stojí majitel, který dohlíží na obchodní oddělení, výrobu a oddělení řízení jakosti. Na práci ve výrobě dohlíží vedoucí výroby, kteří jsou zodpovědní za výrobní dělníky a pracovníky obsluhující pily. Dále podnik využívá externí firmu a to pro účetnictví.



Obrázek 1 Organizační struktura společnosti Dřevovýroba TOPA, s.r.o.
Zdroj: vlastní zpracování podle interních informací Dřevovýroby TOPA, s.r.o.

5. SWOT analýza

Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry je současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí. Jednotlivá písmena z názvu SWOT analýzy, něco znamenají. Písmeno „S“ znamená strengths, neboli silné stránky. Písmeno „W“ znamená weaknesses, neboli slabé stránky dané firmy. Písmeno „O“ znamená opportunities, neboli příležitosti. Poslední písmeno „T“ znamená threats, neboli hrozby. (BusinessInfo.cz, 2008)

Tabulka 2 SWOT analýza společnosti Dřevovýroba TOPA, s.r.o.

SWOT analýza	Vnitřní analýza	
	S: Silné stránky	W: Slabé stránky
	- Kvalita - Kvalifikovanost zaměstnanců - Přizpůsobivost zákazníkům - Kladné reference zákazníků	- Velká konkurence
	Vnější analýza	
	O: Příležitosti	T: Hrozby
	- Rychle se rozvíjející německý trh - Nový zákazníci - Rozšíření podniku	- Konkurence na zahraničním trhu - Přednost zákazníků místním podnikům

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 2 jsou popsány silné a slabé stránky podniku a jeho hrozby a příležitosti. Mezi silné stránky určitě patří kvalita výrobků, které jsou vyráběny popř. montovány kvalifikovanými pracovníky. Každý výrobek je individuální přesně dle představ zákazníka a právě proto má podnik spousty kladných referencí od zákazníků. Slabé stránky zahrnují obavy z vysoké konkurence na německém trhu.

Vstup na rychle se rozvíjející německý trh, který byl vybrán, také na základě geografické polohy státu, je pro podnik velkou příležitostí. Pokud podnik úspěšně vstoupí na trh, výrazně to přispěje ke zlepšení ekonomické situace podniku. Podnik tedy získáním nových zákazníků bude mít možnost rozšíření popř. pořízení nových a rychlejších technologií. Jako hlavní hrozbu podnik vidí konkurenci na domácím trhu a možnost, že zákazníci upřednostní místní firmy nebo ty méně kvalitní a levnější.

6. Sledované marketingové analýzy

V kapitole č. 6 jsou navrženy a popsány vybrané marketingové analýzy. Analýza zahraničního trhu je prvním krokem, který by měl být sledován na vybraném území. Poté je popsána PEST analýza Německa, která se skládá z politicko-právního, ekonomického, sociálního a technologického prostředí. Nakonec je představena analýza stavebního odvětví, ve kterém působí vybraný podnik.

6.1 Analýza zahraničního trhu

Při vstupu na zahraniční trh je nejdůležitější část, porozumět danému trhu. Z toho důvodu se využívá tzv. PEST analýza, která představuje analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů prostředí, které mohou ovlivnit podnikání a rozvoj firmy. Do sociálního prostředí se zahrnuje jak demografické prostředí, tak i kulturní. PEST analýza se využívá při dlouhodobém plánování, které může mít dopad na fungování podniku. Dále se analýza využívá při vstupu na zahraniční trh nebo založení nové pobočky. (Blažková, 2007)

Při výběru zahraničního trhu majitel zvažoval státy sousedící, se kterými ČR obchoduje nejvíce. Majitel se také rozhodoval dle svých jazykových schopností, a jelikož disponuje němčinou na vysoké úrovni, komunikace s potenciálními zákazníky by tím byla o poznání jednodušší.

6.2 PEST analýza SRN

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole PEST analýza slouží k analýze makrookolí. Makrookolí se skládá z vlivů ekonomických, technologických, politicko-právních a sociálně-kulturních.

Politické a právní prostředí jsou základními faktory, které rozhodují o tom, zda se firma rozhodne vstoupit na určitý zahraniční trh a jakou formu vstupu na zahraniční trh zvolí. V rámci této analýzy jsou obvykle zkoumány následující faktory: politický systém,

politická stabilita, vztah k zahraničním firmám, právní úprava podnikání zahraničních subjektů, apod.

V rámci ekonomického prostředí jsou vždy analyzovány základní makroekonomické ukazatele a jejich vývoj. Nejčastěji se jedná o HDP na obyvatele, míru inflace, míru nezaměstnanosti, tempa růstu HDP, reálné směnné relace, spotřebu domácností, apod.. Tyto analýzy jsou velmi snadno dostupné, neboť jsou prováděny jak veřejnými institucemi (obchodní oddělení velvyslanectví, agentury na podporu investic), tak i soukromé instituce (banky, pojišťovny, ratingové agentury, apod.).

Sociální a kulturní prostředí jsou významnými faktory, které odlišují tuzemský marketing od marketingu mezinárodního. Výzkumu sociálně-kulturních odlišností je věnována řada studií. Pro potřeby mezinárodního marketingu jsou významné zejména výzkumy životního stylu, označované i jako socio-styly.

Technologické prostředí poskytuje údaje o technické vyspělosti země a o možnosti využívání jejího vědecko-výzkumného potenciálu. Pro analýzy technologického prostředí se používají například následující údaje: výdaje na výzkum a vývoj (% z HDP), výše výdajů na výzkum a vývoj v jednotlivých odvětvích, počet vědeckých pracovníků, vybavenost výpočetní technikou, počet uživatelů internetu, apod. (Machková, 2002)

Jelikož se podnik rozhodl exportovat do Německa, v následující kapitole je vytvořena PEST analýza Německa.

6.2.1 Politicko-právní prostředí

Spolková republika Německo (v německém jazyce *Bundesrepublik Deutschland*) je federativní parlamentně-demokratická republika, která se skládá z šestnácti spolkových zemí (něm. *Bundesländer*). Hlavním a největším městem je Berlín. Je na 16. místě ve světě podle počtu obyvatel (1. v EU) a má 62. místo podle rozlohy. Úředním jazykem je němčina a oficiální měnou je euro. Německo je členem mnoha regionálních i celosvětových organizací jako jsou EU, Rada Evropy, OECD, OSN, Mezinárodní měnový fond, Světová banka, G-8 a G-20, Světová obchodní organizace a další. Německo zastává největší

ekonomiku mezi státy EU. Sousedí s devíti státy, a to s Českou republikou, Francií, Polskem, Rakouskem, Švýcarskem, Belgií, Nizozemskem, Dánskem a Lucemburskem.

Německo má federativní strukturu. To znamená, že politický systém státu je rozdělen do dvou úrovní: federativní, kde se řeší celostátní otázky mezinárodního významu a regionální, kde se řeší problémy spolkových zemí. Každá úroveň má své vlastní výkonné, legislativní a soudní větve. Každá země má svou vlastní ústavu a disponuje poměrně velkou autonomií v pohledu ke svému vnitřnímu uspořádání. Parlament je jednokomorový, tvořený Německým spolkovým sněmem. Spolková rada (něm. *Bundesrat*) je samostatný ústavní orgán reprezentující zájmy spolkových zemí. (tschechien.ahk.de, 2018)

Největší spolkovou zemí, co se týče plochy je Bavorsko, avšak nejvíce obyvatelstva žije v Severním Porýní-Vestfálsku.

V roce 2017 se v Německu volil nový prezident, volený každých 5 let, kterým se stal Frank-Walter Steinmeier (19. března 2017). Německý prezident má především reprezentativní povinnosti a pravomoci, ale v případě pochyb má možnost odmítnout podepsat zákony. Do funkce je volen spolkovým shromážděním – institucí, která se skládá z členů Bundestagu a ze stejného počtu státních delegátů. Kancléř, Angela Merkel (22. listopadu 2005–dosud), je hlavou vlády a uplatňuje výkonnou moc. Jde o podobnou funkci, jakou má předseda vlády v jiných parlamentních demokraciích. Kancléř je volen Spolkovým sněmem.

V Evropském parlamentu zasedá celkem 96 německých poslanců. Na půdě Rady EU ministři jednají o přijímání právních předpisů a koordinují svou politiku. Rada EU však nemá stálého předsedu, ale předsednictví si členské země střídají v šesti měsíčních intervalech. Německo předsedalo Radě EU naposledy v roce 2007 a znovu bude mít tuto zodpovědnost od července roku 2020. Německo má také stálé zastoupení v Bruselu, díky tomu komunikuje s orgány a institucemi EU. Hlavním úkolem tohoto stálého zastoupení je naplňovat co nejúčinněji německé zájmy. (Europa.eu, 2015)

V Německu je i soudní systém uspořádán federálně. Soudní pravomoci vykonávají spolkové soudy a soudy spolkových zemí, na které spočívá hlavní objem práce soudnictví. Soudní systém je rozdělen na obecnou jurisdikci a specializované soudy. Do obecné jurisdikce je zahrnuto občanské a trestní právo. Soudy specializované zahrnují správní

soudy, finanční soudy, pracovní a sociální soudy. Avšak funguje zde také ústavní jurisdikce, složená ze Spolkového ústavního soudu a ústavních soudů jednotlivých zemí. (e-justice.europa.eu, 2013)

Německá legislativa je velice podobná té naší, a to např. v rámci měnové politiky, zahraničního obchodu a cel. Mezi Českou republikou a Německem existuje spousta multilaterálních dohod. Dvěma nedůležitějšími dohodami jsou Dohoda mezi ČSFR a SRN o podpoře a vzájemné ochraně investic a Dohoda o zamezení dvojího zdanění v oboru daní z příjmu a z majetku. Německo má dlouhodobě vyrovnanou politickou situaci a politická rizika jsou velice nízká. (BusinessInfo.cz, 2017)

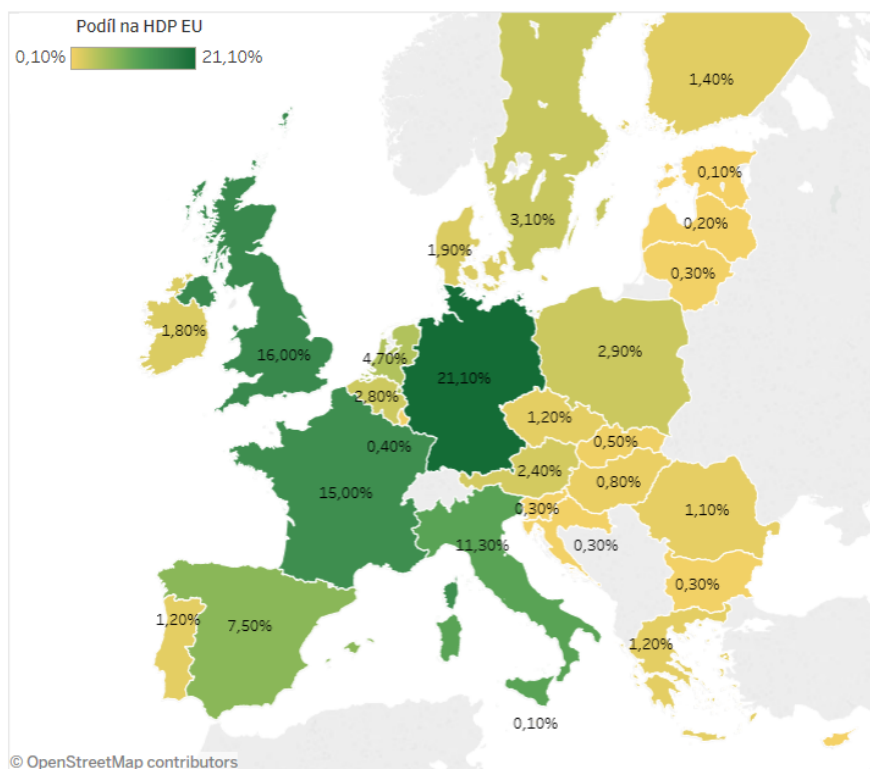
Hlavní směry německé zahraniční politiky jsou přikloněny k západu a tzv. evropská integrace. Je druhým nejoblíbenějším světovým státem podle popularity imigrace po Spojených státech. Německo má síť 227 zahraničních diplomatických misí a udržuje vztahy s více než 190 zeměmi. (BusinessInfo.cz, 2017)

6.2.2 Ekonomické prostředí

NSR se v současnosti nachází ve fázi stabilního hospodářského růstu. Indikátory dominantních průmyslových odvětví a ekonomické výsledky německých společností potvrzují pozitivní trend vývoje. Pozitivní vývoj země je podpořen expanzivní úvěrovou politikou ECB, výhodným kurzem EUR, růstem exportu a poklesem ceny ropy.

Německo patří k světově nejrozvinutějšímu hospodářství na evropském kontinentu, podle neoficiálních údajů je na čtvrtém místě mezi nejvíce ekonomicky rozvinutými zeměmi ve světě. Na obrázku 2 lze vidět, že Německo se podílí nejvíce na tvorbě HDP EU, a to s 21,1 %. S výrazným odstupem, následujícími zeměmi s největším podílem na tvorbě HDP EU jsou Velká Británie (16 % podíl) a Francie (15 % podíl).

Naopak nejméně se podílí na tvorbě HDP tzv. evropští „trpaslíci“ – Estonsko, Kypr a Malta. (byznys.ihned.cz, 2017)



Obrázek 2 Mapa Evropské unie s ukazateli podílu HDP EU

Zdroj: (Hospodářské noviny, 2017)

Dle předběžných dat spolkového statistického úřadu dosáhl objem zahraničního obchodu ČR s Německem 87,88 mld. eur. Pozitivní saldo zahraničního obchodu se ve prospěch ČR v roce 2017 zvýšilo o více než 50 % a činilo 4,63 mld. eur. V následující tabulce 3 lze vidět rozdíl exportu a importu od roku 2014 do roku 2017 v mld. eur.

Tabulka 3 Import a export ČR s Německem v letech 2015 a 2016

	2014, €	2015, €	2016, €	2017, €	Změna YOY v 2017, %
Import	33 469 139	36 479 917	38 281 339	41 627 050	8,6
Export	36 760 213	39 193 412	42 403 909	46 255 051	9,2
Celkem ZO	10 229 352	75 673 329	80 685 248	87 882 101	8,9

Zdroj: (Velvyslanectví České Republiky v Berlíně, 2017)

Nejvýznamnější obchodní partner ze spolkových zemí je pro ČR Bavorsko, kde byl za rok 2017 nejvyšší nárůst vývozu. Celkový podíl obrátu ZO s Bavorskem činí 23,84 %, dále Bádensko-Württembersko (15,97 %) a Severní porýní-Vestfálsko (13,30 %). Základ německé ekonomiky je postaven na malých a středních podnicích, ve kterých je zaměstnáno kolem 60 % pracujícího obyvatelstva. Důležitější větve hospodářství jsou

automobilový průmysl, strojírenství, elektrotechnický, chemický průmysl, ekologické čisté technologie, optika, medicínská technika, nanotechnologie, letecký průmysl a logistika.

Německá ekonomika je se svým HDP o výši 3132,7 mld. eur (údaje z r. 2016) největší ekonomikou v Evropě a čtvrtá největší na světě. Základní makroekonomické ukazatele, lze vidět v tabulce 4. Je surovinově relativně chudá země, hospodářství je převážně soustředěno v sektoru průmyslu a služeb. (Patria.cz, 2016)

Tabulka 4 Makroekonomické ukazatele Německa za rok 2016

Platební bilance (saldo), mld. €	261,4
Hrubý domácí produkt, mld. €	3132,7
HDP podle počtu obyvatel, mld. €	37866
Růst HDP, (%)	1,9
Míra inflace, (%)	0,5
Míra nezaměstnanosti, (%)	6,1
Veřejný dluh, (% HDP)	71,2

Zdroj: (BusinessInfo.cz, 2018)

Nejvíce se podílejí na tvorbě HDP finanční služby, pronájemy a obchodní služby, čímž se dále potvrzuje vysoká úroveň země. Sektor průmyslu a výroby přispívá ke tvorbě HDP celkem 22,6 % a 16 % podíl tvoří obchod, doprava a pohostinství. Německo je země zaměřená převážně na export. V největším množství jsou vyváženy motorová vozidla, stroje a farmaceutické výrobky. (Ehler, 2017)

V následující tabulce č. 5 je možné vidět nejvýznamnější importní a exportní partnery SRN. V roce 2015 byly Spojené státy americké největším obchodním partnerem Německa, avšak roku 2016 se jím stala Čínská lidová republika s obratem ZO 169,9 mld. EUR, následovaná Francií (167,2 mld. EUR). USA v roce 2016 obsadilo 3. místo s obratem ZO 164,7 mld. EUR. Česká republika obsadila toho roku 10. pozici (80,7 mld. EUR).

Tabulka 5 Největší obchodní partneři SRN v roce 2016

Pořadí	Exporty		Importy		Obrat	
	Stát	Mld. €	Stát	Mld. €	Stát	Mld. €
1	USA	106,9	Čínská lidová republika	93,8	Čínská lidová republika	169,9
2	Francie	101,4	Nizozemí	83,6	Francie	167,2
3	Spojené království	86,1	Francie	65,8	Spojené státy americké	164,7

Zdroj: (BusinessInfo.cz, 2018)

V neposlední řadě je třeba zmínit informace o minimální mzdě nebo o pracovních nabídkách, které jsou pro české občany velice atraktivní i díky různorodosti. Možnost práce v Německu využívají hlavně občané žijící v blízkosti hranic. Od roku 2017 se hodinová minimální mzda zvýšila z 8,5 EUR na 8,84 EUR. Avšak minimální mzda se dále dělí podle sektorů, kde je mzda zpravidla vyšší než plošná minimální mzda. (DGB, 2016)

V Německu průměrná hodinová mzda činí 20 EUR, což je nesrovnatelně vyšší než v České republice, kde činí 10,40 EUR. Průměrný měsíční příjem v Německu se rovná 3 500 EUR, což je v přepočtu cca 95 000 Kč a s ohledem na paritu kupní síly, je průměrná měsíční mzda 2,5 krát vyšší než v České republice. Stejně jako v České republice, tak i v Německu se samozřejmě odvádějí odvody, jako je daň z příjmu, sociální a zdravotní pojištění. Zásluhou progresivního zdanění zaměstnanci odvádějí daně na základě výše příjmu, čím větší příjem tím větší odvody. Produktivita práce je o 25 % vyšší než průměr EU. (BusinessInfo.cz, 2018) (Světaznalec, 2015)

Daňový systém Německa je složitý a vybírané daně na krytí veřejných výdajů se dělí na tři úrovně (spolkové daně, zemské daně a obecní daně a přírážky). Vedle tří národních úrovní existuje samozřejmě ještě úroveň čtvrtá – unijní.

Daň z příjmu, která zahrnuje daň z příjmu fyzických a právnických osob představují nejvýznamnější přímou daň, vybíranou v Německu. Na celkovém výběru daní se podílí cca 40 %. Vybírají ji spolkové země a přerozdělují ve prospěch spolku, obcí, zbytek zůstává k dispozici zemským rozpočtům. Z příjmu se odpočítává nezdanitelná částka ve výši 7,664 Euro (u manželů dvojnásobek). Daň z příjmu fyzických osob je 14/42/45 %.

Daň z příjmu právnických osob je stanovena ve výši 25 % ze zisku. Dividendy jsou zahrnovány jen z poloviny do vyměřovacího základu pro osobní daň z příjmu. Dále je

třeba ještě upozornit na solidární příplatek, který činí 5,5 % ze zisku a který platí podniky, ale i fyzické osoby, ve všech spolkových zemích. Druhou nejvýznamnější daní je DPH s 30% podílem na celkových daňových příjmech. Má dvě sazby – 7 % a 19 %, s obdobným členěním jako v České republice. (BusinessInfo.cz, 2017)

V závěru kapitoly je třeba zmínit energetická fakta. Německo plánuje do roku 2022 se úplně obejít bez jaderné energie a to jako reakci na jadernou katastrofu Fukušima. Celkově se zde nachází 17 jaderných reaktorů, ale již od roku 2011 jich je 8 mimo provoz. Nahrazení jaderné energie, dle plánu na obnovitelné zdroje, sebou však přináší vysoké náklady. Dle průzkumů by běžná domácnost zaplatila až o 41 % více a podniky o 19 %, než je průměrná spotřeba v EU. (Stuchlík, 2016)

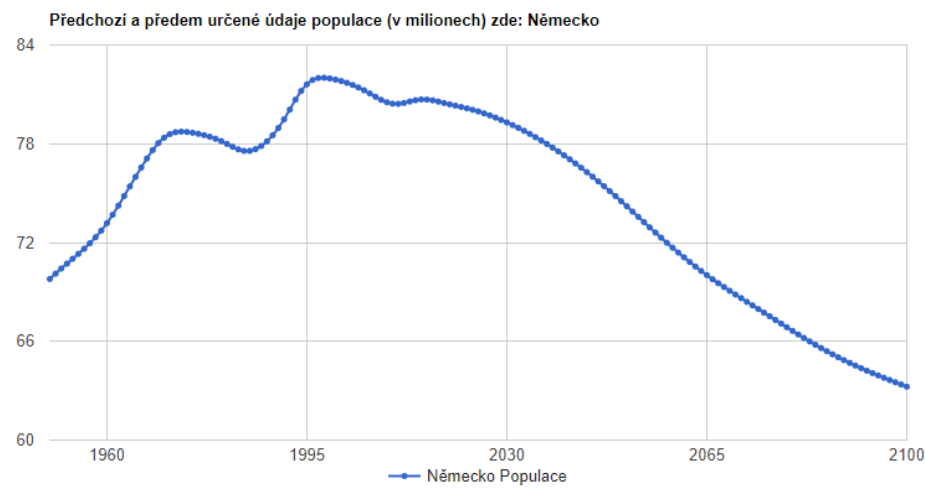
6.2.3 Sociální prostředí

Německo se v posledních letech potýká s problémem s nízkou porodností, tím pádem i stárnutím obyvatelstva a rostoucí střední délkou života. Německo má 82,7 milionů obyvatel (údaj z r. 2016) a je nejlidnatější zemí v Evropě, na světě pak na 19. místě z hlediska počtu obyvatel. I přes klesající porodnost, kterou převyšuje úmrtnost, počet obyvatel stále roste kvůli migraci obyvatel. Etnické složení je velmi rozmanité, jelikož už po ukončení druhé světové války se Německo stalo jednou z nejvíce multikulturních zemí Evropy. Obyvatelstvo je složeno 91,5 % z Němců, dále 2,4 % Turků a zbylé národnosti tvoří 6,1 %. Zbylé národnosti jsou převážně tvořeny Řeky, Italy a Poláky, ačkoliv v posledních letech narostl počet přistěhovalců ze Sýrie. Neustále přibývají i obyvatelé mimo eurozónu a to ze středního Východu a Afriky, kteří byly zasaženi válkou. Německo je pro přistěhovalce velmi atraktivní zemí, avšak bez přistěhovalectví by německá populace dle odhadů v roce 2050 klesla na pouhých 59 milionů obyvatel. (BusinessInfo.cz, 2017)

V roce 2014 bylo v Německu 8,2 milionů cizinců, to je o 6,8 % více cizinců než v roce 2013. Čistá migrace tzv. rozdíl mezi imigranty a emigranty, byla půl milionů lidí a je to nejvyšší hodnota od roku 1992. Za zvýšení čisté migrace může fakt, že jsou v Německu dobré pracovní podmínky a mnoho pracovních příležitostí. (Germany Economy, 2015)

Díky již zmíněnému dlouhodobému stárnutí obyvatel, počet obyvatel nad 65 let stále přibývá. Nejpočetnější skupinou obyvatel jsou lidé ve věku 25-54 let, která tvoří 40,45 % z celkového obyvatelstva. Druhou nejpočetnější skupinu tvoří lidé ve věku nad 65 let, která je také velmi silná a je tvořena 22,06 % z celkového počtu obyvatel. Následující skupinu zastupují obyvatelé ve věku 55-64 let, která tvoří 14,58 %. Druhou nejslabší skupinou jsou obyvatelé ve věku 0-14 let a to 12,82 %. Poslední skupina je tvořena obyvateli 15-24 let, a ta zastupuje pouhých 10,09 % z celkového počtu obyvatelstva. (The World Factbook, 2017)

Na obrázku č. 3 lze vidět předpokládaný vývoj populace v Německu od r. 1950 do r. 2100.



Obrázek 3 Historická a předpovězená populace obou pohlaví v SRN pro období 1950-2100, mil.
Zdroj: (Population.City, 2015)

Česká republika s Německem nemá velké kulturní rozdíly, proto by neměl být pro podnik v tomto ohledu vstup nijak náročný. Avšak jsou zde určité specifika, na které musí být podnik opatrný. Němci si velmi zakládají na dochvilnosti, preciznosti a kvalitě. Jelikož je podnik schopen uspokojit potřeby zákazníků na domácím trhu, vstup na německý trh by se měl obejít bez větších problémů. Při jednáních s obchodními partnery je důležité dodržovat dresscode a být vybaven potřebnými dokumenty a podklady a být připraven na přímé jednání bez vytáček a výmluv. Dále je potřeba dodržovat stanovené termíny, ačkoliv byly domluvené jen ústně. Němci striktně oddělují osobní a pracovní život, tím si udržují určitý odstup, ale přednost dávají oslovením jménem než titulem.

Obyvatelstvo je formováno různými životními styly a rodina hraje klíčovou roli pro každého Němce. Místní architektura, hudba, literatura, umění a sport jsou obory, které

odrážejí společensko-kulturní scénu Německa. Mnoho mezinárodních sportovních akcí se koná v SRN, jako FIFA World Cup, Formule jedna, lední hokej a tenisové turnaje. Mezi nejpopulárnější druhy sportu patří motorové druhy, kde jsou známé značky BMW a Mercedes. (businessculture.org, 2014)

6.2.4 Technologické prostředí

Německo se řadí mezi nejvíce technologicky rozvinuté země světa, která investuje ohromné množství peněz na vědu a výzkum. V počtu patentů „na hlavu“ se řadí mezi světového lídra. Na základě výsledků statistik Stifterverband (společná iniciativa podniků a nadací v oblasti VaVaI) z roku 2015 podniky investovali celkem 62,4 mld. EUR do vlastního výzkumu. Navýšení od roku 2014 je o 9,5 %, dosáhli tedy stanoveného cíle ročních investic a to 3 % HDP. V roce 2015 pracovalo na plný úvazek 416 000 zaměstnanců výzkumných oddělení v soukromém sektoru. K nejvyššímu nárůstu investic došlo v automobilovém a chemickém sektoru. Jako pozitivní fakt je chápán nárůst investic vědy a výzkumu v malých a středních podnicích.

Hojně jsou také podporovány vysoké školy, dle nového programu „Innovative Hochschule“, který se zaměřuje na odborné vysoké školy, malé a střední univerzity. Stejně jako v České republice, vědecké instituce zde často spolupracují s vysokými školami. V roce 2017 mělo být investováno do kvality výuky celkem až 200 mil. EUR a do školení učitelů 60 mil. EUR. (mzv.cz, 2016)

Německo disponuje hustou a moderní dopravní infrastrukturou s celkem 539 letišť, 645 000 km silnic a 43 500 km železničních tratí. Železniční doprava značně konkuruje letecké dopravě a to z důvodu propojení větších měst železniční sítí a rychlostních vlaků, které dosahují rychlosti až 300 km/h. Vodní cesty jsou tvořeny 7 500 km, na kterých leží celkem 427 lodních přístavů a nejvýznamnější dopravní cestu poskytuje řeka Rýn. SRN také plánuje rozsáhlé investice do své infrastruktury, a to celkem 270 mld. EUR do konce roku 2030. Jen na údržbu nynější infrastruktury plánuje investovat 141,6 mld. EUR. (laenderdaten.info, 2017)

6.2.5 Závěr PEST analýzy

Z výše uvedených informací lze vysledovat, že Německo je velmi vyspělá země. Velká část HDP směřuje na výzkum a vývoj. Jejich kultura klade důraz v oblasti hudby, literatury, umění a sportu. Ale stále je pro Němce nejdůležitější rodina. Lidé jsou vzdělání a životní úroveň je vysoká. Je nutné si uvědomit, že Německo je velká země, ale stále má potenciál k růstu a rozvoji.

6.3 Analýza stavebního odvětví

Stavební odvětví se na celkové produkci hospodářství Německa podílí necelými 10 % a zaměstnává 757 000 pracovníků. Obrat z roku 2015 dosáhl sumy 234,7 mld. EUR, v porovnání s předcházejícím rokem vzrostl o 2,5 % ve všech průmyslových segmentech (výstavba veřejných, komerčních budov a obytných budov). Podle prognózy Svazu německého průmyslu by měl obrat ve stavebnictví v roce 2017 vzrůst o 1,6 %. Společnosti by měly profitovat z přílivu migrantů a potřebě výstavby ubytovacích kapacit. (mzv.sk, 2017)

7. Návrh vstupu na zahraniční trh

Rozhodnutí vstupu na nový zahraniční trh představuje pro vedení podniku velmi těžký úkol. Záleží však na připravenosti podniku, která může vést k budoucímu rozvoji nebo naopak hlubokému narušení a případnému krachu. Je tedy nezbytné provést důkladné analýzy a podrobné seznámení se s potenciálním trhem. Po prozkoumání cílového trhu je třeba navrhnout formu vstupu a strategii. Na základě rozsahových požadavků práce není možné vypracovat podrobně veškeré strategie a následnou taktiku. Všechny záměry a jednotlivé strategie budou tedy vypracovány jen obecně.

V PEST analýze byly prokázány kladné ukazatele Německa a jeho dlouholetá spolupráce s ČR, tím pádem je ideálním novým mezinárodním trhem pro vstup podniku Dřevovýroba TOPA, s.r.o..

7.1 Cíle na zahraničním trhu

Pro efektivní a úspěšné působení jakéhokoliv podniku na zahraničním trhu, je zapotřebí stanovit přesné cíle, kterých by mělo být dosaženo. V dané podkapitole jsou vysvětleny hlavní cíle vstupu podniku Dřevovýroba TOPA, s.r.o. na německý trh. Lze je rozdělit na strategické a taktické.

7.1.1 Strategické cíle

Podnik si stanovil, že po dobu 5 let bude objem dodávaného zboží každoročně narůstat o 4 % z celkového objemu produkce. Tudíž v roce 2023 dosáhne objem dodávaného zboží minimálně 20 % z celkového objemu produkce Dřevovýroby TOPA, s.r.o.. Cíl je uskutečnitelný, jelikož si podnik nastavil dostatek času a výroba se neustále urychluje díky novým technologiím.

7.1.2 Taktické cíle

V roce 2018 učiní podnik kroky nezbytné k účasti na veletrzích, což obnáší oslovení organizátorů jednotlivých akcí, na kterých bude své produkty propagovat a podepíše

smlouvy ohledně pronájmu prostorů k představení produktů. Následující rok se již Dřevovýroba TOPA, s.r.o. stane pravidelným účastníkem a hlavním cílem bude zaujmout tolik potencionálních zákazníků, aby výnosy již pokryly náklady podniku za veletrh. Výsledný zisk za rok 2019 v rámci veletrhu bude minimálně na nule.

V rámci prodeje přes prostředníka naváže Dřevovýroba v průběhu roku 2018 spolupráci s maloobchodem Höffner v Německu, který si majitel vybral na základě dobrých obchodních styků v minulosti. Po nezbytných obchodních jednáních se uzavře rámcová smlouva, podle které budou probíhat jednotlivé objednávky daných produktů. V průběhu roku 2019 se objednávky stanou pravidelnými a objem dodávaných produktů do nákupních center bude 4 % z celkové produkce Dřevovýroby.

7.2 Cílová skupina

Cílová skupina, se dělí na 3 podskupiny a to: podniky, jednotlivci, kteří sami budují a jednotlivci, kteří mají zájem o interiérové doplňky. V rámci veletrhů je zacíleno na podniky a jednotlivce, kteří sami budují, kteří dokáží ocenit kvalitní řemeslnou výrobu, která nabízí jak tradiční, tak moderní výrobky. Dále sem patří skupiny, které nechtějí nábytek sériové výroby, ale přesně podle jejich jedinečných představ.

V prodejnách maloobchodu Höffer budou cílovou skupinou lidé, kteří mají zájem o interiérové doplňky nevyhledávající jen výhodnou cenu, ale kvalitní produkty. Skupina se zájmem o produkty z přírodních materiálů a péče o životní prostředí. Lidé, kteří upřednostní radu odborníka a možnost přizpůsobení například kuchyní na míru. Dále se jedná o skupinu lidí, která si dopodrobna může vybrat různé detaily, jako jsou barva, materiál, atd.

7.3 Navržené formy vstupu na zahraniční trh

Pro vstup na německý trh si Dřevovýroba TOPA, s.r.o. zvolila přímou i nepřímou obchodní metodu. Jelikož obě metody poskytují jisté výhody i nevýhody, jejich kombinace se jeví jako ideální možnost.

Přímá obchodní metoda – přímý vývoz

V rámci přímé obchodní metody se Dřevovýroba TOPA zúčastní veletrhů pořádaných na území Německa a bude své produkty nabízet přímo koncovým zákazníkům. V konkrétních případech se bude jednat o veletrhy Stavebnictví a stavebních materiálů v Mnichově a Frankfurtu nad Mohanem. Dále se zúčastní veletrhů se zaměřením na design a interiér HEIM+Handwerk v Mnichově, který se koná 2 krát ročně. Výhodou účasti na veletržích je přímý kontakt s koncovým zákazníkem. Možné riziko jsou vysoké cestovní náklady nebo náklady za pronájem prostoru na veletrhu, které se mohou převýšit zisky.

Nepřímá obchodní metoda – prodej přes prostředníka Höffner

U obchodní metody nepřímé Dřevovýroba bude spolupracovat s prostředníky v podobě maloobchodu, konkrétně se společností Höffner, se kterou majitel podniku momentálně jedná o podmínkách smlouvy. Höffner provozuje v Německu celkem 19 nákupních center s nábytkem a vybavením pro bydlení a zahradu. Při využívání nepřímé metody výrazně odpadají náklady spojené s komunikací a distribucí, ale na druhou stranu podnik ztrácí přímý kontakt s konečným zákazníkem.

8. Strategie vstupu na zahraniční trh

Vzhledem k tomu, že je Německo zemí, která si potrpí na kvalitu a tradici, představuje tento trh pro podnik velký předpoklad realizace poměrně vysokých marží. Podnik může využít svou širokou specializaci a vyhledat tkz. mezery na trhu. Úspěšný vstup na trh může velmi pozitivně ovlivnit celkovou rentabilitu podniku.

Pro podnik je důležité zajistit nezbytné doprovodné služby dle podmínek na zahraničním trhu a uzpůsobit tomu výrobkovou politiku. Doprovodnými službami je míněno stanovení cenové strategie, vybudování distribučních cest a investice potřebných prostředků do komunikační strategie.

8.1 Produktová strategie

Veškeré produkty dodávané na německý trh budou mít zachovány svou individualitu a budou přizpůsobeny potřebám zákazníka. V případě přímé obchodní metody budou splněny individuální požadavky zákazníka a produkt bude vyráběn na míru. V nabídce bude vše, co je možno ze dřeva vyrobit, včetně euro oken, bezpečnostních či ohnivzdorných dveří. Nepřímá obchodní metoda neposkytuje, tak rozsáhlou možnost individuality, jelikož výrobky budou vystaveny v obchodním centru a zákazníci si budou vybírat již hotové výrobky, dle jejich představ. Převážně se bude jednat o venkovní posezení, kuchyně, interiérové doplňky.

8.2 Cenová strategie

Cenová strategie bude v obou případech, jak u přímé tak u nepřímé obchodní metody, orientována kombinací nákladové a konkurenční strategie. V případě konkurenční metody, se jedná o odvození úrovně cen účtovaných konkurencí. Podnik má již zajištěn průzkum průměru konkurenčních cen a je třeba vyhodnotit přednosti a slabiny vlastního produktu ke stanovení ceny na základě výsledků průzkumu. Nákladová strategie vychází z kalkulace úplných nákladů na výrobu (v našem případě i na dopravu), ke kterým se přičte požadovaná marže.

Díky německému trhu, kde jsou zákazníci ochotni ocenit kvalitu, marže vychází u přímé obchodní metody 35 %, a přesto bude cena konkurence schopná. Cena nebude stanovena ani příliš nízko, ani příliš vysoko, jelikož např. příliš nízká cena by mohla potencionální zákazníky odradit, protože produkt nebudou považovat za dostatečně kvalitní. Cena tedy pokryje veškeré náklady a marže bude ve výši 35 % z výrobní ceny.

U nepřímé obchodní metody však cena bude o něco nižší, na základě množství objednávek. Také jelikož se jedná o obchodní centrum s nábytkem, lidé více koukají na cenu a méně na kvalitu. Z důvodu konkurenceschopnosti, bude tedy marže z výrobní ceny produktů 28 %.

8.3 Komunikační strategie

Tato strategie využívá komunikační mix, jehož použitím lze dosáhnout stanovených cílů. Komunikační mix z pravidla zahrnuje osobní prodej, reklamu, podporu prodeje, PR a přímý marketing.

V případě přímé obchodní metody bude využito možnosti PR, a to právě využitím veletrhů a výstav, kde má podnik možnost zviditelnění sama sebe. Jedním z nejdůležitějších prvků veletrhů, je osobní komunikace zástupce podniku s potencionálním zákazníkem. Dále, by zde bylo využito reklamy v podobě tištěných brožur, které budou poskytovány na místě všem potencionálním zákazníkům. V brožurách bude stručné představení společnosti, způsoby výroby produktů, materiály a veškeré důležité kontakty. Brožury by samozřejmě obsahovaly odkazy na webové, facebookové a instagramové stránky.

Nepřímá obchodní metoda využije osobní komunikace, v rámci které budou upevňovány vzájemné vztahy s maloobchodem Höffer díky vzájemnému obchodnímu jednání. V rámci upevňování obchodních vztahů, bude pozván zástupce firmy Höffer do Verneřic, kde mu bude představen proces výroby a veškeré využívané materiály.

8.4 Distribuční strategie

Při účasti na veletrzích si bude Dřevovýroba zajišťovat přepravu zboží a všech ostatních věcí spojených s veletrhem, jako jsou propagační letáky a brožury vlastní autodopravou. Náklady na pronájem a přepravu si dřevovýroba plánuje hradit sama.

Nepřímá obchodní metoda je řešena rámcovou smlouvou, která stanovuje práva a povinnosti mezi smluvními stranami. Objednávky se posléze realizují na základě objednávky emailem, kde je specifikován druh a množství zboží, které bude objednáno. Ve smlouvě je již sjednaná podmínka FCA Incoterms 2010, kde je prodávající povinen předat zboží na předem stanoveném místě dopravci, konkrétně v areálu podniku Dřevovýroby TOPA, s.r.o.. Uvedená podmínka je v tomto případě oboustranně velice výhodná. Ačkoliv kupující nakupuje ze zahraničí, čímž se mu zvyšují dopravní náklady, výrobní náklady v ČR jsou podstatně nižší a tím i kupní cena. Pro prodávajícího je velkou výhodou, že nenese žádná rizika od okamžiku ukončení nakládky zboží. Způsob dopravy a dopravce je volbou kupujícího. Platební podmínka je zvolena na základě důvěryhodnosti podniku jako platba po dodávce a to tedy 30 dní od data vystavení faktury.

Jedná se zde o jednoúrovňový distribuční kanál, což je označení pro pohyb zboží od výrobce ke spotřebiteli, v tomto případě přes maloobchod. Pro urychlení distribučních cest je zvolena strategie odkladu konečných operací, což znamená, že výroba nečeká na objednávky, ale vychází z předpokladu spotřeby.

Závěr

Cílem dané bakalářské práce bylo doporučit či nedoporučit vstup společnosti Dřevovýroba TOPA, s.r.o. na vybraný zahraniční trh, což je Německo.

V teoretické části jsou popsány základní teoretická východiska, která jsou nutná pro působení podniku na zahraničním trhu. Nejprve se přistoupilo k posouzení a výběru formy vstupu, které lze rozdělit do tří skupin: vývozní operace, formy vstupu nenáročné na investice a kapitálové formy vstupu na zahraniční trh. Poté byly popsány možné druhy rizik při vstupu na zahraniční trh.

Praktická část je věnována návrhu realizace hlavních cílů této bakalářské práce. V první kapitole praktické části byl představen profil společnosti Dřevovýroba TOPA, s.r.o., který zahrnoval popis činnosti a organizační strukturu. Poté, je práce zaměřena na definování silných a slabých stránek podniku, včetně jejich hrozeb a příležitostí, které jsou zahrnuty do SWOT analýzy. Také byla popsána PEST analýza Německa, analýza stavebního odvětví v daném státu a analýza trhu. Výsledkem a zároveň posledním krokem bylo zvolit formu vstupu na zahraniční trh, stanovit cílovou skupinu a navrhnout čtyři makretingové strategie pro danou společnost, které jsou produktová, cenová, komunikační a distribuční.

Na závěr lze poznamenat, že Dřevovýroba TOPA, s.r.o. se rozhodla zvolit jen nepřímou metodu (přes prostředníka) vstupu na zahraniční trh. Cílovou skupinou byli zvoleni lidé, kteří vyhledávají kvalitní dřevěné výrobky pro vybavení interiérů a zahrad. Přímá obchodní metoda prozatím nebyla doporučena z důvodu vysokých nákladů a tím i rizika. Na německém trhu bude využita stejná produktová strategie, jako na trhu tuzemském, kde se vyrábí i s ohledem na individuální požadavky zákazníků. U obou metod byla tvorba cen kombinací konkurenční a nákladové strategie. Osobní komunikace, reklama, podpora prodeje, PR a přímý marketing jsou základními prvky komunikační strategie daného podniku na novém trhu. Při prodeji přes prostředníka bude využito rámcové smlouvy, kde jsou sjednané podrobnosti distribuce výrobků (FCA Incoterms).

Seznam použité literatury

Tištěné zdroje:

BLAŽKOVÁ, M. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední podniky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.

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

KELLER, K.L. a KOTLER, P. 2013. *Marketing Management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, P. 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

MACHKOVÁ, H. 2015. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5366-9.

MACHKOVÁ, H. 2007. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1590-2.

MACHKOVÁ, H. a E. ČERNOHLÁVKOVÁ. 1999. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: HZ Editio. ISBN 80-86009-20-3.

MACHKOVÁ, H., E. ČERNOHLÁVKOVÁ a A. SATO. 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4874-0.

OLLIVIER, A., A. DAYAN a R. OURSET. 1994. *Mezinárodní marketing*. Praha: HZ Editio. ISBN 80-86009-09-2.

RAJU, M.S. 2009. *Marketing management. International Perspectives*. New Delhi: Tata McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-015327-1.

RIVERA-BATIZ, L. L. a OLIVA, M.-A. 2004. *International Trade. Theory, Strategies and Evidence*. Geneva: ESCP-EAP. ISBN 978-0-19829711-6.

SYNEK, M. 2007. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1992-4.

Internetové zdroje:

businessculture.org: *German business culture*. [online]. [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <http://businessculture.org/western-europe/business-culture-in-germany/>

businessinfo.cz: *Německo: Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR*. [online]. [cit. 2018-02-25]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nemecko-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr-19044.html#sec5>

businessinfo.cz: *Německo: Zahraniční obchod a investice*. [online]. [cit. 2018-02-27]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nemecko-zahranicni-obchod-a-investice-19042.html>

businessinfo.cz: *Německo: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled*. [online]. [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nemecko-zakladni-charakteristika-teritoria-19041.html#sec5>

czechtrade.cz: *Spolková republika Německo*. [online]. [cit. 2018-03-12] Dostupné z: <https://www.czechtrade.cz/media/czechtrade-media/monitoring/spolkova-republika-nemecko>

EHLER, T. 2017. *Česko-německý zahraniční obchod v r. 2016 dosáhl nového rekordu*. Velvyslanectví České republiky v Berlíně. [online]. [cit. 2017-02-15]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/berlin/cz/obchod_a_ekonomika/cesko_nemecke_hospodarske_vztahy/cesko_nemecky_zahranicni_obchod_v_r_2016.html

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

europa.eu: *Základní informace o EU. Německo*. [online]. [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/germany_cs

e-justice.europa.eu: *Soudní systém v Německu*. [online]. [cit. 2018-02-28]. Dostupné z: https://e-justice.europa.eu/content_judicial_systems_in_member_states-16-de-restore-cs.do?member=1

Hospodářské noviny: *Německo je tahounem HDP Evropské unie, za 20 let si ale pohoršilo.* [online]. [cit. 2018-03-02]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-65702610-nemecko-je-tahounem-hdp-v-evropske-unii-podil-ceske-republiky-roste-spolu-s-ekonomikou>

Ministerstvo zahraničních věcí a Evropských záležitostí Slovenskej republiky: *Ekonomická informácia o teritóriu. Nemecká spolková republika.* [online]. [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <https://www.mzv.sk/documents/10182/620840/Nemecko+-ekonomick%C3%A9+inform%C3%A1cie+o+terit%C3%B3riu+2017>

Ministerstvo zahraničních věcí ČR, Ekonomická diplomacie: *Německé výdaje na vědu, výzkum a inovace dosáhly za rok 2015 rekordních 2,99 % HDP.* [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: https://www.mzv.cz/ekonomika/cz/novinky_z_velvyslanectvi/nemecke_vydaje_na_vedu_v_yzkum_a_inovace.html

patria.cz: *Ekonomika Německo.* [online]. [cit. 2018-03-02]. Dostupné z: <https://www.patria.cz/slovník/559/ekonomika-nemecko.html>

population.city: *Německo. Populace.* [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <http://populace.population.city/nemecko/#1>

The World Factbook: *Europe: Germany.* [online]. [cit. 2018-03-09]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/gm.html>

tschechien.ahk.de: *Spolková republika Německo.* [online]. [cit. 2018-03-24]. Dostupné z: <http://tschechien.ahk.de/cz/o-nemecku/>

Velvyslanectví České Republiky v Berlíně: *Česko-německý zahraniční obchod v r. 2017.* [online]. [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: https://www.mzv.cz/berlin/cz/obchod_a_ekonomika/cesko_nemecke_hospodarske_vztahy/cesko_nemecky_zahranicni_obchod_v_r_2016.html