



Konkurenceschopnost podniku při vstupu na zahraniční trh

Bakalářská práce

Studijní program: B0488A050006 Mezinárodní ekonomické vztahy
Studijní obor: Mezinárodní obchod
Autor práce: **Vojtěch Souček**
Vedoucí práce: Ing. Světlana Myslivcová, Ph.D.
Katedra marketingu a obchodu





Zadání bakalářské práce

Konkurenceschopnost podniku při vstupu na zahraniční trh

Jméno a příjmení: **Vojtěch Souček**
Osobní číslo: E19000200
Studijní program: B0488A050006 Mezinárodní ekonomické vztahy
Specializace: Mezinárodní obchod
Zadávací katedra: Katedra marketingu a obchodu
Akademický rok: **2021/2022**

Zásady pro vypracování:

1. Teoretická východiska konkurenceschopnosti.
2. Teoretická východiska forem vstupu na zahraniční trh.
3. Charakteristika vybraného podniku.
4. Analýza zahraničního trhu a konkurenčního prostředí.
5. Vyhodnocení provedených analýz.
6. Závěr a doporučení pro daný podnik.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy: 30 normostran
Forma zpracování práce: tištěná/elektronická
Jazyk práce: Čeština



Seznam odborné literatury:

- ALBAUM, Gerald S., Edwin DUERR a Alexander JOSIASSEN, 2016. *International marketing and export management*. 8th edition. United Kingdom, Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-01692-4.
- ČÁSTEK, Ondřej a Jana POKORNÁ, 2013. *Konkurenční schopnost podniku: výsledky empirického výzkumu*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-7742-3.
- HALÍK, Jaroslav a Helena FIALOVÁ, 2016. *Strategie vstupu firem na zahraniční trhy*. Praha: Metropolitan. ISBN 978-80-87956-51-9.
- MACHKOVÁ, Hana, 2015. *Mezinárodní marketing*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2986-2.
- PROQUEST. 2021. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2021]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

Konzultant: Ing. David Jelínek, manažer prodeje a marketingu

Vedoucí práce: Ing. Světlana Myslivcová, Ph.D.
Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání práce: 1. listopadu 2021
Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2023

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

L.S. doc. PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2021

Prohlášení

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

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

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

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

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

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

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

14. dubna 2022

Vojtěch Souček

Anotace

Cílem této bakalářské práce je analyzovat konkurenceschopnost podniku Jelínek nábytek a navrhnout pro něj strategii vstupu na zahraniční trh. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou definována teoretická východiska konkurenceschopnosti a forem vstupu na zahraniční trh. V další kapitole jsou popsány kvantitativní metody pro situační analýzu podniku. V praktické části je charakterizován podnik Jelínek nábytek. V následující kapitole je rozebrán německý trh pomocí PEST analýzy. Dále je zde analyzováno konkurenční prostředí Porterovým modelem pěti konkurenčních sil. Výstupy z provedených analýz jsou shrnuty ve SWOT analýze a následně vyhodnoceny v konfrontační matici. V závěru práce je zhodnocena konkurenceschopnost podniku a navržena strategie vstupu na německý trh.

Klíčová slova

Konkurenceschopnost, konkurenční strategie, konkurenční výhoda, formy vstupu na zahraniční trh, rizika v mezinárodním obchodě, PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýza

Competitiveness of the company in entering the foreign market

Annotation

The aim of this bachelor thesis is to analyze the competitiveness of the company Jelínek nábytek and to propose a strategy for entering the foreign market. The bachelor thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part defines the theoretical basis of competitiveness and forms of entering the foreign market. The next chapter describes quantitative methods for situational analysis of the Jelínek nábytek. The practical part characterizes the company Jelínek nábytek. The following chapter analyzes the German market using PEST analysis. Furthermore, the competitive environment is analyzed by Porter's model of five competitive forces. The outputs of the performed analyzes are summarized in the SWOT analysis and then evaluated in confrontational matrix. At the end of this bachelor thesis, the competitiveness of the company is evaluated and a strategy for entering the German market is proposed.

Key Words

Competitiveness, competitive strategy, competitive advantage, forms of entering the foreign market, risks in international trade, PEST analysis, Porter's model of five competitive forces, SWOT analysis

Poděkování

Chtěl bych poděkovat své vedoucí práce, paní Ing. Světlaně Myslivcové, Ph.D., ING.PAED. IGIP, za odborné rady, trpělivost a pomoc se zpracováváním práce. Dále bych rád poděkoval firmě Jelínek nábytek a svému konzultantovi, panu Ing. Davidu Jelínkovi, za věnovaný čas a poskytnutí potřebných informací. V neposlední řadě si zaslouží poděkování také moje rodina a přátelé za obrovskou podporu, které se mi dostávalo po celou dobu studia.

Obsah

Seznam zkratk.....	12
Seznam tabulek.....	13
Seznam obrázků.....	14
Úvod.....	15
1 Teoretická východiska konkurenceschopnosti.....	16
1.1 Konkurence.....	16
1.2 Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda.....	17
1.2.1 Konkurenceschopnost.....	17
1.2.2 Konkurenční výhoda.....	18
1.3 Konkurenční strategie.....	18
1.3.1 Porterovy konkurenční strategie.....	18
1.3.2 Bowmanovy konkurenční strategie.....	20
2 Mezinárodní obchod a formy vstupu na zahraniční trh.....	22
2.1 Formy vstupu na zahraniční trh.....	22
2.1.1 Vývozní a dovozní operace.....	22
2.1.2 Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice.....	24
2.1.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy.....	26
2.2 Rizika v mezinárodním obchodě.....	27
3 Kvalitativní metody pro situační analýzu.....	29
3.1 PEST analýza.....	29
3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	30
3.3 Benchmarking.....	32
3.4 SWOT analýza.....	33
4 Charakteristika společnosti Jelínek nábytek.....	36
5 Analýza prostředí podniku.....	39
5.1 PEST analýza německého trhu.....	39
5.2 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	44
5.3 SWOT analýza.....	50
6 Zhodnocení konkurenceschopnosti a případná strategie a doporučení vstupu na zahraniční trh.....	53
Závěr.....	55
Seznam použité literatury.....	56

Seznam zkratek

EU Evropská Unie

WTO World Trade Organization

IMF International Monetary Fund

OECD Organisation for Economic Co-operation and Development

HDP Hrubý domácí produkt

Seznam tabulek

Tabulka 1: Konfrontační matice	35
Tabulka 2: Ceny produktů firmy Jelínek nábytek	37
Tabulka 3: Makroekonomické ukazatele Německa v letech 2017-2020.....	41
Tabulka 4: Porovnání s konkurencí	48
Tabulka 5: SWOT analýza podniku Jelínek nábytek	51
Tabulka 6: Konfrontační matice firmy Jelínek nábytek	52

Seznam obrázků

Obrázek 1: Porterův model pěti sil.....	31
Obrázek 2: SWOT analýza.....	34
Obrázek 3: Ukázka produktů Jelínek nábytek.....	38
Obrázek 4: Výdaje na nábytek na obyvatele v Německu v letech 2014–2020 (v eurech)...	45
Obrázek 5: Počet společností v německém nábytkářském průmyslu v letech 2015–2021 ..	49
Obrázek 6: Kancelářský nábytek v porovnání s ostatním nábytkem	50

Úvod

Tato bakalářská práce s názvem „Konkurenceschopnost podniku při vstupu na zahraniční trh“ má za cíl analyzovat konkurenceschopnost konkrétního podniku, v tomto případě podniku Jelínek nábytek, na německém trhu. Pomocí výstupu z analýz poté navrhnout případnou strategii vstupu na německý trh a doporučit možnosti zvýšení konkurenceschopnosti. Konkurenceschopnost patří mezi nejdůležitější faktory pro úspěch na trhu. V mezinárodním obchodě je tento faktor ještě důležitější.

V teoretické části, jsou rozebrány pomocí odborné literatury teoretická východiska konkurenceschopnosti a forem vstupů na zahraniční trh. Konkurenceschopnost je dále rozdělena na pojmy – konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda, vše je zakončeno konkurenčními strategiemi. Kapitola věnující se formám vstupu na zahraniční trh blíže vysvětluje důvody vstupu na zahraniční trh, rizika mezinárodního obchodování a následuje detailnější popis forem vstupu, které jsou rozděleny na vývozní a dovozní operace a formy náročné a nenáročné na kapitálové investice. V poslední kapitole teoretické části jsou představeny kvantitativní metody pro situační analýzu, kde je blíže specifikována PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýza.

Všechny tyto analýzy jsou aplikovány v praktické části, kde je detailněji zkoumáno vnitřní a vnější prostředí. Výstupy ze získaných poznatků jsou shrnuty do silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb ve SWOT analýze. Analýzám v praktické části předchází ještě základní charakteristika podniku Jelínek nábytek. Úplným závěrem práce je zhodnocení konkurenceschopnosti podniku na německém trhu a následné doporučení a návrh strategie pro případný vstup na německý trh a zvýšení její konkurenceschopnosti.

1 Teoretická východiska konkurenceschopnosti

První kapitola popisuje konkurenci z obecného a mikroekonomického hlediska a vysvětluje pojem konkurenceschopnost. Následuje vysvětlení pojmů konkurenceschopnost na zahraničních trzích a konkurenční výhodu. V závěru jsou představeny konkurenční strategie podle Michaela Portera.

1.1 Konkurence

Pojem konkurence se obecně definuje jako soutěžení nebo soupeření se dvěma či více subjekty (tzv. konkurenty) a je zásadní pro úspěch či neúspěch podniku. V dnešní době se často pojem konkurence zaměňuje s konkurenceschopností podniku, proto je důležité vymezit rozdíl mezi těmito pojmy. Konkurence je již výsledek a hotový produkt firmy. Konkurenceschopnost je vnímána jako potenciál firmy konkurovat na ostatních trzích. (Mikoláš 2005; Částek 2013)

Konkurence v mikroekonomii je dána tržními okolnostmi neboli strukturou konkurence (konkurence cenou, pomocí reklamy atd.). Znamená soupeření mezi prodejci nebo kupujícími stejného zboží a existuje pouze v tržním hospodářství. Jejím výsledkem je lepší zvládnutí podnikových procesů (než kterými disponuje konkurence). Dle formy může být rozdělena na konkurenci napříč trhem, konkurenci na straně poptávky a konkurenci na straně nabídky. (Mikoláš 2005; Částek 2013)

Konkurence napříč trhem

První forma řeší protichůdné postoje mezi nabídkou a poptávkou, kdy se výrobci snaží prodat co největší množství za co nejvyšší cenu a spotřebitelé se snaží nakupovat za co nejnižší cenu v optimálním množství pro uspokojení svých potřeb. (Mikoláš, 2005)

Konkurence na straně poptávky

Jde o soutěž pouze mezi spotřebiteli, kteří chtějí nakupovat co nejvíce zboží za co nejnižší cenu. V případě převisu poptávky nad nabídkou dochází k růstu cen, což má za následek růst významu konkurence na straně poptávky. (Mikoláš 2005)

Konkurence na straně nabídky

Představuje opak konkurence na straně poptávky. Výrobci chtějí prodat co největší množství za co nejvyšší cenu, a tím tak maximalizovat svůj zisk a následně oslabit své konkurenty. Konkurence na straně nabídky se dále rozděluje na cenovou a necenovou, ve které se rozlišuje používání cen k přilákání nových zákazníků, a dokonalou a nedokonalou, která vychází z podmínek, jaké má firma na daném trhu. (Mikoláš 2005)

1.2 Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda

Důležité pro úspěch frimy na zahraničním trhu je konkurenceschopnost daného podniku a její postupné zvyšování. Konkurenceschopnost dále souvisí s konkurenční výhodou. Oba tyto faktory jsou nesmírně důležité pro udržení pozice na trhu.

1.2.1 Konkurenceschopnost

Vnímání konkurenceschopnosti není v odborné literatuře jednoznačné. Podle Portera se jedná o schopnost prosadit se a umět konkurovat ostatním firmám na světových trzích. Podle Fischera a Schornbergema jde o umění podniku získat a udržet si podíl na trhu. Jiného názoru jsou Feurer a Chaharbaghi, kteří tvrdí, že se jedná o univerzální pojem a pro každý podnik může znamenat něco jiného. (Potužáková 2016)

Konkurenceschopností se zabývá vrcholový management podniku a její dosažení je velmi obtížné. Podle Porterovy charakteristiky je konkurenceschopnost tvořena konkurenčními výhodami, které zvýhodňují podnik před ostatními na stejném trhu. (Potužáková 2016)

Díky globalizaci a rozšíření mezinárodního obchodu je nutné formulovat také pojem mezinárodní konkurenceschopnost. Jedná se o schopnost proniknutí se zbožím a službami

na zahraniční trhy. Následná směna je spojena se získáním komparativní výhody, která vede ke konkurenční výhodě a posléze k zisku. Díky tomu firma disponuje větším bohatstvím, než firmy z ostatních zemí, což je spojeno s její konkurenceschopností na zahraničních trzích. (Plchová 2011)

1.2.2 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda představuje vlastnost podniku na trhu, která je spojena s vyšší ziskovostí než u konkurence. Je to způsobeno vnímáním produktu jako lepšího než u ostatních podniků. Nejběžnějším typem konkurenční výhody je stanovení nižší ceny nebo diferenciací výrobků či služeb, kdy je naopak cena vyšší, ale na oplátku nabízí přidané prémiové služby. Výhodnější pozici na trhu oproti konkurenčním podnikům lze získat také dostupností kvalitních a levných dodavatelů, dostupností nejmodernějších zařízení, které zvyšují produktivitu, kvalifikovaným personálem nebo expanzí na zahraniční trhy. (Dash 2012; Beffa 2017)

Konkurenční výhoda je tedy důležitým faktorem, který rozhoduje, zdali zákazník nakoupí u daného podniku nebo u jeho konkurence. Tato výhoda ovšem není trvalá a lze ji rychle ztratit. Může to být z důvodu špatné situace na trhu, velkého vlivu konkurence nebo v důsledku vlastní chyby. (Laskowski 2018)

1.3 Konkurenční strategie

Konkurenční strategie spočívá v nalezení vhodného postavení v daném odvětví vůči konkurenci, které je doprovázeno získáním konkurenční výhody. Jejím hlavním úkolem je udržet si postavení na určitém trhu. Konkurenční strategie se volí na základě dvou otázek – jaká je přitažlivost odvětví v souvislosti s dlouhodobou výnosností a jací jsou rozhodující činitelé, které určují postavení konkurence na trhu. (Porter 1993)

1.3.1 Porterovy konkurenční strategie

Existuje více typů konkurenčních strategií. Zásadní strategie, od které se odvinuly všechny ostatní, je vytvořena Michaellem Porterem. Ten zdůrazňuje, že pro poražení konkurence je

nejdůležitější její analýza, podle které se následně odvíjí zvolená strategie. Tyto strategie rozdělil do tří nejdůležitějších skupin. Jde o strategii nízkých nákladů, diferenciaci a „focus“ neboli soustředění pozornosti, která je platná na rozdíl od dvou předešlých pouze do určitého segmentu. Pokud podnik používá některý z těchto strategií, tak musí veškerou svou pozornost věnovat právě té jedné skupině, protože v případě realizace více strategií najednou by účinek nebyl tak efektivní. (Porter 1993)

Strategie nízkých nákladů

Pokud si podnik zvolí řídit se touto strategií, má za úkol dosáhnout prvenství v celkových nákladech. Podnik tedy musí vykazovat nejnižší náklady v určitém odvětví na trhu. Základem je použití moderních či inovativních zařízení, patentové technologie, snaha o úsporu z velkovýroby a šetrnější zacházení se surovinami. (Mikoláš 2005)

Jestliže se podniku podaří dosáhnout nejnižších nákladů, musí i nadále dodržovat pravidla zvolené strategie. V momentě, kdy zákazník nepovažuje jejich výrobek za stejně dobrý jako u konkurence, je podnik nucen snížit cenu, často na nejnižší cenu na trhu, čímž ztrácí svoji konkurenceschopnost. Kvůli nízké ceně tedy dojde ke snížení efektivnosti zvolené strategie nejnižších nákladů. Dalším důležitým krokem pro úspěšné zavedení strategie je získání jedinečnosti a vůdcovského postavení mezi firmami s nízkými náklady. Strategie by nebyla tak účinná, pokud by existovalo více firem se stejně nízkými náklady. (Porter 1993)

Diferenciace

Strategie diferenciaci spočívá ve zvolení jednoho či více výrobků nebo služeb, které podnik uzná za důležité pro zákazníky, a vybudováním jedinečného postavení na trhu. Za určitou jedinečnost je následně zákazník schopen zaplatit více. Může se jednat o mnoho faktorů, jakými jsou například distribuce, marketing nebo image firmy či výrobku. Pro úspěšné zavedení diferenciaci je nutné stanovit optimální cenu za prémiové služby, která bude vyšší než potřebné náklady na vytvoření jedinečného produktu. Na rozdíl od předchozí strategie nezáleží na tom, zda bude v daném odvětví existovat více podniků uplatňujících strategii diferenciaci, neboť každý kupující ocení jinou prémiovou službu. (Porter 1993)

„Focus“ neboli soustředění pozornosti

Třetí strategií je „focus“ neboli soustředění pozornosti. Podnik si vybere pouze určité tržní segmenty, na které se bude soustředit. Tyto segmenty jsou často kvůli malému objemu přehlíženy většími podniky a disponují tak užší konkurencí. Pro menší podniky se mohou tyto segmenty zdát přitažlivější a mohou na nich detailněji analyzovat potřeby potenciálních zákazníků. Podnik se následně ve vybraném segmentu rozhodne, jakou z předchozích Porterových strategií využije. Jelikož je v menším segmentu užší konkurence, je tak jednodušší těchto strategií dosáhnout. Je možná také jejich kombinace. (Porter 1993)

1.3.2 Bowmanovy konkurenční strategie

Podle těchto Porterových strategií byl sestaven ještě rozšířenější model tzv. Bowmanových strategických hodin. Porterův koncept tak byl rozšířen na osm odlišných strategií, které kombinují nízkou cenu produktu a jeho přidanou hodnotu. Tyto strategie jsou dále rozděleny na strategie nízké ceny (1 a 2 strategie), strategie diferenciací (3-5) a riskantní strategie (6-8).

První strategií je **nízká cena/nízká přidaná hodnota**. Podnik často využívá tuto strategii na základě nuceného snížení ceny. Důsledkem toho jsou nižší příjmy, které jsou kompenzovány snahou o větší objem prodeje. To zapříčiní nižší přidanou hodnotu produktu a neúplné uspokojení potřeb zákazníků, kteří si výrobek často koupí pouze jednou. Strategie je vhodná především pro výrobky s krátkým životním cyklem.

Ve strategii **nízká cena** je podnik podobně jako v předchozím případě soustředěn na zvyšování objemu prodeje kvůli stanovené nízké ceně produktů a nízké marži. To má za následek cenové války s konkurenty, které mohou být pro podniky v dlouhodobém horizontu likvidační. Strategii využívají hlavně stabilní a finančně zajištěné podniky, které upřednostňují tvorbu dobré pověsti na trhu nad ziskem.

Podniky nabízející produkty za střední ceny se střední přidanou hodnotou užívají strategii **hybrid**. Hlavním cílem hybridní strategie je nalezení rovnováhy mezi cenou a kvalitou produktu, čímž podnik získá jistou pověst na trhu. Potřeby zákazníků budou uspokojeny přijatelnou cenou a k tomu odpovídající kvalitou, jenž napomáhá k vytváření loajality zákazníků.

Další strategií je **diferenciace**, která se podobá stejnojmenné strategii Michaela Portera. Zákazníkům jsou nabízeny produkty s vysokou vnímanou hodnotou. Jsou rozděleny na produkty za vyšší ceny s nízkým objemem prodeje a na produkty s nižší cenou a velkým objemem prodeje. Může se jednat o vylepšený základní produkt nebo koncentraci na konkrétní segment.

Zvláštním druhem diferenciace je **zaměřená diferenciace**. Podnik nabízí zákazníkům produkty s vysokou přidanou hodnotou za vysoké ceny. Nízký objem prodeje je kompenzován vysokou marží. Podniky užívající tuto strategii jsou zákazníci vnímány jako luxusní a pořízení jejich produktů vytváří pocit výjimečnosti. Toho lze dosáhnout vhodným umístěním prodejny, přístupem k zákazníkům nebo reklamou.

Šestou strategií je strategie **zvýšená cena/standardní produkt**. Tato strategie nastává v případě zvýšení ceny z důvodu růstu nákladů, výpadků dodavatelů nebo sezonních faktorů. Přidaná hodnota produktu však zůstává stále stejná. Podniky postupně začnou přicházet o své umístění na trhu, a tak tuto strategii není možné provádět dlouhodobě.

Sedmou strategií je **zvýšená cena/nízká přidaná hodnota**. Typickým příkladem jsou monopolní a oligopolní trhy. Pokud existuje pouze malý počet podniků nabízející určitý produkt, zákazníci jsou ochotni zaplatit vyšší stanovenou cenu, poněvadž neexistuje jiný produkt, kterým by uspokojili svoje potřeby.

Poslední strategií je **standardní cena/nízká přidaná hodnota**. Podniky zákazníkům nabízejí produkty za standardní ceny s velmi nízkou přidanou hodnotou. Jedná se pouze o krátkodobou strategii, využívající neznalosti produktu zákazníky. Často může být považována i za podvod. (Braintools 2014-2022)

2 Mezinárodní obchod a formy vstupu na zahraniční trh

Firmy se do mezinárodního obchodu zapojují z mnoha důvodů. Velmi často k expanzi dochází při nedostatečně naplněné podnikatelské strategii na domácím trhu. To je velmi obtížné na malých národních trzích, do kterých patří i Česká republika. Pro velké podniky je mezinárodní obchod ve většině případů nezbytný, ale často jsou nuceny expandovat i střední či malé podniky. Firmy mohou expandovat i z důvodu zvýšení konkurenceschopnosti na domácím trhu. Díky expanzi na další trhy by generovaly více zisku a mohly si tak upevnit dominantnější a stabilnější postavení oproti firmám na domácím trhu. Naskytne se zde také možnost navázání nových obchodních spoluprací s dodavateli, kteří na daném trhu působí. (Machková 2014; Halík a Fialová 2016)

2.1 Formy vstupu na zahraniční trh

Pokud se firma rozhodne vstoupit na zahraniční trh, je nutné zvolit vhodnou formu vstupu. Špatná strategie doprovázená špatným výběrem formy vstupu může zapříčinit neúspěch v mezinárodním obchodě a celkové peněžní ztráty firmy. Existuje spousta možností vstupu na trh, které ovlivňují faktory jako jsou – investiční náročnost, potenciál cílového trhu, možnost kontroly mezinárodních podnikatelských aktivit, rizikovost podnikání na zahraničním trhu a celková konkurenceschopnost podniku.

Obecně se formy člení do tří kategorií – vývozní a dovozní operace, kapitálově nenáročné a kapitálově náročné formy vstupu. Pro získání nejlepší pozice na zahraničním trhu je dobrá kombinace těchto forem, která závisí na situaci na daném trhu. (Machková 2015)

2.1.1 Vývozní a dovozní operace

Vývozní a dovozní operace lze řadit mezi nejjednodušší formy vstupu, protože často nejsou vyžadovány žádné investice. Pro úspěch na zahraničním trhu je potřeba investovat do výzkumu zahraničního trhu a přizpůsobit marketingovou strategii podmínkám daného trhu. Je důležité zvolit vhodnou výrobní politiku, zajistit distribuční cesty, stanovit cenovou strategii, financovat náklady na doprovodné služby a také dobře investovat do komunikační kampaně. Na další řadě faktorů je také závislý výběr obchodní metody, které lze rozdělit na

základě smluv s obchodními partnery na prostředníky, výhradní prodejce, obchodní zástupce a komisionáře. (Machková 2015)

Prostřednické vztahy

Prostřednické vztahy se v mezinárodním obchodě vyskytují ve velkém počtu. Je to z důvodu nižších nákladů a omezení rizik, které z mezinárodního obchodu vyplývají. Subjekt využívající prostřednické vztahy obchoduje na vlastní účet, s vlastním jménem a na vlastní riziko. Znamená to, že prostředník pořizuje a prodává zboží dalším odběratelům, přičemž přijde k zisku pomocí obchodní marže, což je rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou.

Nejčastěji jsou prostřednické vztahy využívány malými a středními podniky, které obchodují v mezinárodním obchodě pouze okrajově, tudíž by pro ně bylo zařízení vlastního oddělení v zahraničí příliš nákladné. Nevýhodou využití prostředníka je ztráta přímého kontaktu se zákazníkem a rovněž ztráta vlastní mezinárodní marketingové strategie. (Machková 2015)

Smlouva o výhradním prodeji

Další možnost dovozní a vývozní operace při vstupu na zahraniční trh je pomocí sepsání smlouvy o výhradním prodeji. Podepsáním smlouvy se dodavatel zavazuje, že bude dodávat smlouvené zboží pouze odběrateli zmíněnému ve smlouvě. Odběratel již často disponuje svou vlastní sítí a obchodními vztahy. V kontraktu je rovněž dána oblast obchodu, ve které se obchod uskuteční.

Výhodami jsou nízké náklady a malá rizika. Výrobce může také snadněji proniknout na vzdálenější trhy a na trhy, na kterých nelze předpokládat vysoké obraty. To může sloužit jako průzkum daného trhu – zda má velký potenciál, jak velký bude o produkt zájem a celkově jaká je šance, že se produkt na daném trhu uchytí. Pokud se trh potvrdí jako zajímavý s dostatečným počtem zákazníků, velmi často firma po skončení smlouvy o výhradním prodeji pokračuje v podnikatelských aktivitách. Postupně začne s budováním dceřiných společností, které následně kontrolují prodej na cílovém trhu. Nevýhodou obchodu skrze výhradní smlouvu je ztráta přímého kontaktu se zákazníkem a znemožnění vstupu, pokud by cílová oblast s výhradním prodejcem nesplnila očekávání. (Machková 2015)

Obchodní zastoupení

Smlouvou o obchodním zastoupení se zástupce zavazuje k dlouhodobému uzavírání a sjednávání obchodů a smluv jeho jménem na jeho účet. Na rozdíl od prostředníka, obchodní zástupce zboží výrobce nenakupuje a neprodává. Jeho úkolem je vyhledávat a domlouvat obchodní příležitosti pro danou firmu. Odměna za obchodní zastoupení je ve výši provize, která je vázána na smlouvu o obchodním zastoupení. Zástupci mají za úkol mimo uzavírání obchodů, u kterých musí dosahovat stanoveného minimálního obrátu, také informovat zastoupenou firmu. Dále musí respektovat podmínky firmy a řídit se jejími pokyny.

Zvláštním typem smlouvy o obchodním zastoupení je výhradní obchodní zastoupení. Jedná se o podobnou smlouvu jako je smlouva o výhradním prodeji, kdy je zastoupený povinen na určeném území uzavírat obchody zastupovat pouze zastoupenou firmu. (Machková 2015)

Komisionářské vztahy

Další možností při vstupu na zahraniční trh je využití komisionářských vztahů, kde se komisionář podpisem smlouvy zavazuje komitentovi, že zařídí vlastním jménem na účet komitenta obchodní záležitost. Komitent se ve smlouvě zavazuje k zaplacení určité částky komisionářovi.

Výhodou této metody je možnost kontroly ceny u zboží, které je komisinář nucen prodávat za cenu určenou komitentem. Další výhodou je možnost využít obchodní kontakty, distribuční cesty a goodwill komisionáře. Nevýhodou může být naopak neplnění firemní image na cizím trhu a přílišná samostatnost komisionáře. (Machková 2015)

2.1.2 Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice

Formu vstupu na trhy nenáročné na kapitálové investice jsou využívány firmami v případě, pokud nechtějí na zahraničním trhu investovat, ale zároveň chtějí rozšířit svoje mezinárodní podnikatelské aktivity a zvýraznit jejich produkty a služby na cílovém trhu. Hlavními důvody pro použití těchto forem vstupu jsou snahy o úspory nákladů a obav z rizik spojených s investicemi v zemích, kde je nestabilní politické a podnikatelské prostředí. Patří sem

licenční obchody, franšizing, smlouvy o řízení, outsourcing a výrobní kooperace. (Machková 2015)

Licenční obchody

Jedná se o velmi častou formu vstupu na zahraniční trh. Pojem licence se označuje svolení k činnosti, která je jinak zakázaná. V obchodě jde zejména o svolení k užití nehmotného statku jinou osobou, příkladem může být výroba pomocí vynálezu, který je chráněn patentem. Ten zabraňuje komukoliv jinému použití daného statku. Podniky udělují jiným podnikům licence, pokud z určitých důvodů nemohou sami expandovat na zahraniční trhy nebo pokud je zahraniční trh neznámý a jiná forma vstupu by byla riskantní. (Machková 2015)

Franšizing

U franšizingu je vstup na zahraniční trh v podobné formě jako jsou licenční obchody, s tím rozdílem, že ve franšizové smlouvě dodá poskytovatel franšizy (franšízor) pouze důležitou složku potřebnou pro hotový produkt nabyvateli franšizy, tzv. franšízantovi. V licenčním obchodě se jedná již o výrobu kompletního produktu.

Franšízor je za úplatu povinnen franšízantovi poskytnout vše potřebné pro podnikání a užívání jeho značky. Jedná se o know-how, poskytování prodejní a technické pomoci a zabezpečení služeb. Franšízant je povinnen dodržovat komerční politiku franšízora. Tato forma vstupu je typicky využívána podniky s rychlým občerstvením nebo v odvětví s nealkoholickými nápoji. (Albaum 2016)

Smlouvy o řízení

Jedná se o podobný vstup na zahraniční trh jako je franšizing. Mezinárodní obchodník poskytuje za poplatek řídicí znalosti a kvalitní manažery, kteří následně na dobu uvedenou ve smlouvě řídí výrobní závod, hotel nebo poradenské služby. Dohodou mezi oběma stranami obchodu dále vzniká možnost koupě celého nebo části nově vzniklého podniku. (Albaum 2016)

Výrobní kooperace

Výrobní kooperace spočívá v rozdělení výrobních úkolů mezi výrobce z různých zemích. Kromě výroby se může jednat také o kooperaci ve vědě a výzkumu nebo v distribuci. Výhodou této formy vstupu je nižší nákladovost. Je to zejména díky využití odlišné nákladovosti jednotlivých výrobních komponentů, v dostupnosti výrobních zdrojů nebo v užitím know-how. (Machková 2015)

2.1.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy

Kapitálové vstupy jsou nejnáročnější formou vstupu, a proto jsou využívány zejména velkými a finančně zabezpečenými podniky. Nejčastěji jsou uskutečňovány přímými zahraničními a portfoliovými investicemi. Účelem přímé zahraniční investice je založení, získání nebo rozšíření ekonomických vztahů mezi investorem a podnikem v jiné zemi.

Zahraniční investoři pomáhají zemím pomocí přílivu kapitálu, zmodernizováním podniků, poskytnutím know-how a vytvořením nových pracovních pozic. Na základě těchto vlastností jsou přímé zahraniční investice často podporovány například formou dotací nebo poskytnutím pozemků či infrastruktury. (Machková 2015)

Investice na zelené louce

Investicí na zelené louce se rozumí založení nových podniků, a tudíž se jedná o nejnáročnější formu internacionalizace. Nese s sebou značné výhody pro hostitelský stát, kdy do země přinese více kapitálu, nové technologie, zvýší konkurenci na trhu a poskytne nová pracovní místa. (Machková 2015)

Akvizice

Jedná se o převzetí celého podniku nebo pouze jeho části jiným podnikem. Může se jednat o přátelské převzetí, kterým jedna firma podpoří druhou, nebo nepřátelské převzetí, kdy je hlavním účelem zničení konkurence její koupí. (Machková 2015)

Fúze

Jedná se o formu vstupu na zahraniční trh pomocí sloučení či splnutí. Sloučením nezanikají aktiva ani pasiva slučované firmy, ale přejdou do vlastnictví podniku, se kterým se zaniklá firma sloučila. Naopak při splnutí firmy zanikají a vznikne tak nová společnost. (Machková 2015)

Společné podnikání (joint venture)

Hlavním cílem této strategie je sdílení vlastnictví, kontroly a celkového podnikatelského záměru. Jedná se o spojení dvou či více podniků do jednoho společného, kdy se podílejí na vytvořeném zisku, postupování rizik a krytí případných ztrát. Společnosti se spojují dobrovolně za účelem vyšší jistoty a ziskovosti a nedobrovolně, pokud jsou přinuceny kvůli místním vládním politikám nebo kvůli silným konkurenčním silám. Nevýhodou společného podnikání mohou být konflikty mezi vedením spojených podniků. (Albaum, 2016)

2.2 Rizika v mezinárodním obchodě

S riziky je nutné počítat při každém vstupu na nový trh. Tato rizika nelze vyloučit, ale je možné se některým vyhnout, omezit je nebo je přenést na jiný subjekt. Proto je nutné tato rizika analyzovat a určit, jaké jsou a v jakém rozsahu je firma unese. Pokud by podnik na mezinárodních trzích nechtěl působit a rizikům se vyhnul, přišel by tak o možnost využití nových podnikatelských příležitostí a možnosti generování více zisku. Firmy mohou rizika částečně eliminovat nebo alespoň snížit pomocí pojišťoven, vybráním vhodné platební metody nebo využití úmluv a přepravních dokladů. (Machková 2015)

Mezi nejčastější rizika patří:

- **Teritoriální rizika** – spjatá s politickou a ekonomickou situací v jednotlivých zemích, která je doplněna o rizika vzniklá důsledkem přírodních katastrof nebo bojkotu zboží. Rizika jsou často dlouhodobá a je velmi obtížné je předpovědět. Mimo mezinárodní obchod působí na všechny formy mezinárodního podnikání. Jedinou ochranou může být důkladná analýza jednotlivých trhů a respektování jejich rizikovosti. (Machková 2015)

- **Kurzová rizika** – nejvýraznější rizika, která mohou v mezinárodním obchodě nastat. Vznikají kolísáním kurzu jednotlivých měn a jejich předpověď je velmi obtížná. Vývoj měnových kurzů pro podnik může být i pozitivem, kdy se kurz změní v době uzavření smlouvy a pro jednu stranu obchodu tak vznikne kurzový zisk. Nejčastější obranou proti kurzovému riziku je dobře zvolená měna obchodu, celkově vhodná měnová struktura pohledávek a závazků anebo využitím zajišťovacích nástrojů. (Machková 2015)
- **Komerční rizika** – všechna rizika, která jsou spojená s komerční činností s vývozními a dovozními operacemi. Vyplynají z neplnění závazků obchodním partnerem, kdy se mezi nejčastější formy řadí odstoupení od smlouvy, nedodržení podmínek uvedených ve smlouvě dodavatelem. V tomto případě se může jednat i o neodpovídající balení a označení. Dalšími formami může být nepřevzetí zboží odběratelem nebo celková platební neschopnost a nevěle obchodního partnera. Snížit komerční riziko lze pomocí důkladného nastudování obchodního partnera, sjednáním platebních podmínek za zboží či služby a řádným sjednáním vzájemných závazků. (Prachař 2011)
- **Tržní rizika** – souvisejí s tržní situací v daném státě, která je ovlivněna například poklesem poptávky po daném produktu, vstupem nové silné konkurence, změnou preferencí u spotřebitelů, sezonními výkyvy nebo celkovým hospodářským poklesem. Tato rizika často vedou k neprodejnosti produktů, k nucenému snížení ceny nebo ke ztrátě určitého podílu na daném trhu. Rizika lze snižovat včasným reagováním na spotřebitelské preference a potřeby, zaváděním nových inovací, optimalizací zásob nebo budováním vztahů mezi podnikem a klíčovými zákazníky. (Machková 2015)
- **Přepravní rizika** – spojená s přepravou zboží v mezinárodním obchodě na zahraniční trhy. Zboží se po cestě může poškodit nebo může dojít k jeho úplnému ztracení. Zodpovědnost za zboží a jeho následky jsou na subjektu, který v okamžiku poškození nebo ztracení zboží nesl riziko. Předjetí přepravnímu riziku je možné pojištěním nebo sjednáním dodacích podmínek. V mezinárodním obchodě jsou nejčastěji používány základní podmínky pro mezinárodní obchodování Incoterms, které shrnují jednotlivé přepravy, platby a rizika po dobu přepravy. (Machková 2015)

3 Kvalitativní metody pro situační analýzu

Třetí kapitola se zabývá situační analýzou prostředí. Prostředí lze definovat jako soubor okolností, které ovlivňují subjekt, v tomto případě podnik. Dělí se na vnější a vnitřní, přičemž vnější prostředí je dále rozděleno na mikro a makroprostředí. Faktory obsažené v makroprostředí (politické, ekonomické, sociální) ovlivňují celé mikroprostředí (všechny účastníky trhu). Působící síly nelze ovlivnit a pro vyhodnocení se například využívá PEST analýza, která analyzuje cílový zahraniční trh a má za úkol vyhodnotit ty nejdůležitější faktory s největším vlivem na podnik. Mikroprostředí naopak oproti makroprostředí analyzuje faktory, které podnik ovlivnit může. Lze sem zařadit například dodavatele, odběratele, zákazníky a veřejnost. Pro identifikaci těchto ovlivňujících sil se využívá například Porterův model pěti konkurenčních sil. Po analýze vnějšího prostředí je pro podnik důležité analyzovat také vnitřní prostředí, tedy postavení firmy na trhu. Pro určení silných a slabých stránek je využívána SWOT analýza, která je doplněna o vnější analýzu příležitostí a hrozeb. Pro zkoumání konkurenceschopnosti podniku je využíván Benchmarking. (Jakubíková 2013) Tyto nástroje budou prakticky demonstrovány na situační analýze podniku Jelínek nábytek v páté kapitole.

3.1 PEST analýza

PEST analýza reprezentuje jednu z nejpoužívanějších metod hodnocení makroprostředí. Slovo PEST je složeno ze začátečních písmen zkoumaných faktorů, které ovlivňují činnost podniku. P znázorňuje politicko-právní faktory, E ekonomické, S sociálně-kulturní a T technologické. Mnoho podniků v dnešní době využívá rozšířenější model PEST analýzy, analýzu PESTEL, ve které jsou zahrnuty navíc ekologické a legislativní faktory. (Jakubíková 2013)

P – Politicko-právní faktory

Do politicko-právních faktorů se řadí celková politická stabilita cílové země, stabilita její vlády nebo vliv jednotlivých politických stran. Významnou roli zde hraje také členství země v politicko-hospodářských sdruženích, fiskální a sociální politika, zákony a ochrana životního prostředí. Po provedení analýzy a vyhodnocení zjištěných dat bude podnik cílit na trhy států,

kteří nabízejí stabilní politické prostředí a vykazují pozitivní vztah k investorům ze zahraničí.

E – Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory patří HDP dané země a celkové ekonomické podmínky na trhu. Ty zahrnují výši daní a cel, stabilitu měny, fázi hospodářského cyklu, míru inflace a nezaměstnanosti a kupní sílu. Vyhodnocením ekonomických faktorů bude mít firma odhadovaný přehled o cenách výrobků, služeb a pracovní síly na zahraničním trhu.

S – Sociálně-kulturní faktory

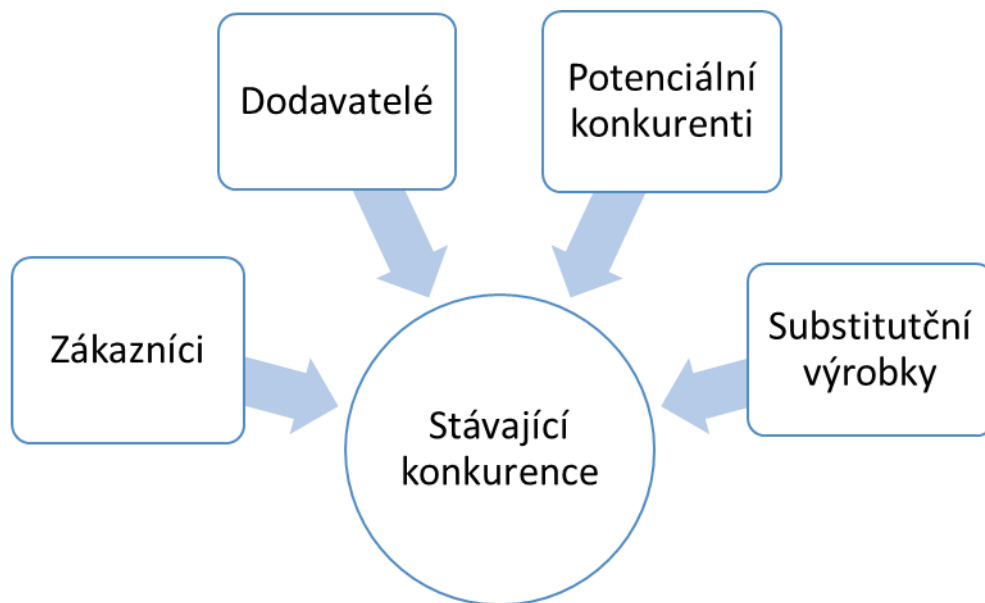
Tyto faktory ovlivňují kupní sílu a chování spotřebitelů. Konkrétně mezi ně patří příjmy obyvatel, jejich životní úroveň, úroveň vzdělání a uspořádání obyvatel do tříd. Sociální faktory jsou rozšířeny ještě o kulturní, které zahrnují spotřební zvyky, jazykovou vybavenost, kulturní hodnoty, náboženství, významy barev a symbolů nebo rozdílné chování u mužů a žen.

T – Technologické faktory

Technologické faktory souvisejí s inovacemi, vývojem technologií a trendy ve výzkumu. Typickým příkladem je zjištění dostupnosti internetu a mobilního připojení v dané zemi. Dále se jedná o vlastnictví patentů a licencí, infrastrukturu a celkovou technickou vyspělost země. (Jakubíková 2013)

3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil se považuje za jednu ze základních metod pro analýzu vnějšího prostředí. Podle Portera působí na firmy 5 konkurenčních sil, které se vyskytují na každém trhu. Intenzita působení těchto sil úzce souvisí s profitabilitou firmy. Pokud budou síly výrazné, podnik bude dosahovat nižších zisků, jenž mohou ohrozit existenci podniku na daném trhu. Nevýrazné síly mohou být naopak pro podnik konkurenční výhodou. Konkrétně se jedná o vyjednávací sílu dodavatelů a odběratelů, již stávající a potenciální konkurenci a substituty. (Karlíček 2018)



Obrázek 1: *Porterův model pěti sil*
 Zdroj: Vlastní zpracování dle (Fotra 2012)

Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků se stává hrozbou v momentě, kdy mají možnost snižovat cenu. Může se jednat o jednotlivce i větší firmy. Velikost vyjednávací síly je odvozena od objemu nákupů, loajálnosti a vlivu na ostatní subjekty. Podnik je nucen snížit ceny, pokud by odběratelé snadno mohli přejít ke konkurenci. Vyjednávací síla odběratelů má velký vliv na všechny podniky, jelikož by bez nich nemohly generovat zisk. (Karlíček 2018)

Vyjednávací síla dodavatelů

Mezi dodavatele patří veškeré subjekty, které firmám poskytují svoje služby a zdroje, aby mohly produkovat své vlastní produkty. Hrozba nastává v moment, kdy dodavatelé zvyšují své ceny a podnik je nucen vynaložit více nákladů na jejich koupi. Stejně jako u vyjednávací zákazníků je velikost vlivu odvozena od velikosti dodávek, koncentrace dodavatelů a jejich cen. Nejvyraznější vliv dodavatelů nastává v případě, kdy je podnik závislý na konkrétním dodavateli a při zvýšení cen tak nemá možnost jiného dodání. (Karlíček 2018)

Stávající konkurence

Jedná se o firmy soutěžící ve stejném odvětví, ve kterém se každá firma snaží vylepšit své postavení. Toho dosahují nabízením kvalitního zboží za přívětivé ceny a snahou co nejvíce se přizpůsobit potřebám svých zákazníků. Na trhu kvůli této rivalitě dochází hlavně k cenovým a reklamním válkám, které mají za úkol přitáhnout co nejvíce zákazníků a patří tak k největším hrozbám pro podniky působící na daném trhu. Mezi největší hrozby patří podniky s velkým podílem na trhu a celková nasycenost trhu. (Karlíček 2018)

Potenciální konkurence

Potenciální konkurence je ovlivněna bariérami vstupu na daný trh. Pokud jsou bariéry vstupu nenáročné, podniky, které již na trhu působí, jsou permanentně vystavovány hrozbám příchodu nových firem do odvětví. Novým firmám totiž prakticky nebude nic bránit se začátkem podnikání na daném trhu. Časté příchody nových firem tak mohou způsobovat kolísání poptávky po jejich produktech. Naopak pokud jsou bariéry vstupu náročnější, v daném odvětví nepůsobí tolik firem a jejich existence není potenciální konkurencí ohrožena. Tyto trhy se považují za nejzajímavější a odměnou za vstup přes náročné vstupní bariéry je vyšší profitabilita. (Fotr 2012; Mikoláš 2005)

Substituty

Substituční výrobky jsou výrobky, které mají stejné nebo podobné vlastnosti jako výrobky dané firmy a její přímé konkurence. I přes podobné vlastnosti jsou od původních výrobků něčím odlišné a často jsou těžce předvídatelné. Kvůli odlišnosti se mohou nacházet na různých trzích, kde představují přehlíženou hrozbu. U některých produktů vznikají substituty snadněji a představují tak větší hrozbu pro daný podnik. Substituty mohou snižovat cenu původního produktu a tím snižovat i celkový zisk. (Karlíček 2018)

3.3 Benchmarking

Benchmarking lze definovat jako metodu srovnávání výkonnosti a strategie podniku s nejsilnějšími konkurenty na daném trhu. Cílem by mělo být zjištění pozice daného podniku na trhu oproti pozicím konkurenčních firem. Z výstupů lze také identifikovat osvědčené

postupy a zvýšit tak výkonnost firmy. V praxi neexistuje jedna přesná metoda, jak benchmarking provádět. Každá firma tak většinou analyzuje trh a konkurenční prostředí svým vlastním specifickým způsobem. (Vochozka 2020)

3.4 SWOT analýza

Jedná se o jednu z nejznámějších a nejpoužívanějších analýz, pomocí které jsou identifikovány silné a slabé stránky (SW – Strengths, Weaknesses) podniku a hrozby a příležitosti (OT – Opportunities, Threats), které vycházejí z vnějšího prostředí podniku. U analýzy OT se jedná o faktory jak z makroprostředí (politické, ekonomické, kulturní faktory), tak z mikroprostředí (dodavatele, zákazníci, stát). Při zpracování SWOT analýzy se doporučuje začít právě částí OT. Po jejím zpracování následuje analýza vnitřního prostředí podniku SW (zaměstnanci, firemní kultura, vedení). Souhrnně je SWOT analýza výstupem situační analýzy. Situační analýza je analýza, pomocí které se zaznamenávají všechny podstatné faktory působící na podnik. Zaznamenávají se data z minulosti, současnosti a budoucnosti. Pomocí situační analýzy je podniku umožněno zjistit její současnou situaci a navrhnout opatření, která by měl podnik přijmout pro další setrvání na trhu. (Economy-pedia 2022)

Silné a slabé stránky jsou tvořeny pomocí vnitropodnikových analýz, kdy je často pro posouzení používán marketingový mix 4P (produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace). Příležitosti a hrozby pak zaznamenávají okolnosti, které mohou snížit či zvýšit poptávku, a tak vést k úspěchu nebo neúspěchu podniku. Mezi nevýhody SWOT analýzy patří její subjektivnost a neměnnost. (Jakubíková 2013)

	Pomocné	Škodlivé
Interní prostředí	Silné stránky	Slabé stránky
Externí prostředí	Příležitosti	Hrozby

Obrázek 2: SWOT analýza

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Jakubíková 2013)

Konfrontační matice

Konfrontační matice je nástroj, který je využíván k další analýze výstupů ze SWOT analýzy. Umožňuje analyzovat různé kombinace silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Cílem by měla být identifikace nejdůležitějších strategických problémů podniku. Jednotlivým faktorům jsou udělovány hodnoty od -2 do +2, pokud spolu dva dané faktory nemají žádný vzájemný vztah, v konfrontační matici jsou označeny „0“. Výstupem jsou součty sloupců a řádků, které udávají pořadí jednotlivých faktorů. Faktorům s nejvyššími čísly by měl podnik věnovat nejvíce pozornosti a prostoru pro debaty. (EPM 2018)

Tabulka 1: Konfrontační matice

			Externí prostředí								
			Příležitosti				Hrozby				
			O1	O2	O3	O4	T1	T2	T3	T4	Celkem
Interní prostředí	Silné stránky	S1									
		S2									
		S3									
		S4									
	Slabé stránky	W1									
		W2									
		W3									
		W4									
Celkem											

Zdroj: Vlastní zpracování dle (EPM 2018)

4 Charakteristika společnosti Jelínek nábytek

Společnost Jelínek nábytek je česká firma sídlící ve Valašském Meziříčí a zabývající se výrobou nábytku z masivu a matracemi. Jedná se o velmi luxusní zboží s dlouholetou rodinnou tradicí od roku 1897. Firma vznikla v Horní Bečvě, kdy byla následně přestěhována do Vignatic a poté do Valašského Meziříčí, kde má sídlo dodnes. Majiteli jsou Daniel a Tomáš Jelínkovi. Prodejny společnosti Jelínek nábytek se nachází v České republice a na Slovensku a je v nich zaměstnáno více než 80 zaměstnanců. Hlavními zákazníky jsou lidé se zkušenostmi s nábytkem, kteří ocení vysokou kvalitu a udržitelnost. Častými zákazníky jsou také lidé, kteří v minulosti nakupovali nábytek ve velkoobchodech z dřevotřísky a jiných méně kvalitních materiálů a nyní chtějí vysoce kvalitní nábytek z přírodních materiálů. (Jelínek nábytek 2022)

Mezinárodní obchod

Firma působí již na slovenském trhu a významnou část výrobků také exportuje do Rakouska, na obou trzích působí se stejným marketingovým mixem. Na slovenském trhu začala spoluprací s partnerskými prodejny. Po prokázání zákaznického zájmu na daném trhu byla následně vybudována vlastní podniková prodejna a showroom v Bratislavě. (Jelínek nábytek 2022)

Produkt

Produktové portfolio je rozděleno do 3 kategorií – nábytek, matrace a zakázková výroba. Nábytek je dále rozdělen do 4 výrobních řad. Jedná se o kolekci ložnic, obývacích stěn, sedacích souprav a jídelních stolů. Každá tato výrobní řada má určitou hloubku, největší množství variací je u ložnic, kdy je na výběr 17 druhů ložnic, které se liší v designu a použitém druhu dřeva. Mimo již kompletní kolekce nábytku firma nabízí také jednotlivé položky a druhy nábytku. Všechny nábytek je vyráběn z masivu z kvalitního dřeva z dubu, dubu rustiku, buku, buku cinku a z borovice zirbe pocházejícího z českých a slovenských lesů. Šířka sortimentu u druhé kategorie, matrace, je stanovena pouze na ortopedické lamelové matrace a k nim doplňkový sortiment. Co se týče zakázkové výroby, firma nabízí možnost zpracování vlastního návrhu přesně podle představ zákazníků. Rovněž k této

výrobě nabízí vyhotovení 3D návrhu spolu s jeho prezentací. Na veškerý sortiment poskytuje firma 5letou záruku. (Jelínek nábytek 2022)

Cena

Cena je stanovena na základě kalkulace nákladů potřebných pro výrobu. Důležitým faktorem je druh dřeva použitý k výrobě. Nejdražší kusy nábytku jsou ze dřeva z borovice zirbe a dubu. Nábytek z dubového dřeva patří k nejprodávanějším, a tak je z tohoto typu na výběr největší množství produktů. V některých případech je cena ovlivněna a upravena podle cen konkurence. Ceny matrací jsou také odvozeny od cen materiálů potřebných k výrobě. Pro výrobu je potřeba bukový lamel, roznášecí vrstva a potah z různých tkanin. Ceny za matrace jsou v rozmezí od 9 990,- do 19 730,-. Pro stálé zákazníky firma poskytuje věrnostní slevy. (Jelínek nábytek 2022)

Tabulka 2: Ceny produktů firmy Jelínek nábytek

Postel MIA	
Dubové dřevo	42 090,-
Dubové dřevo RUSTIK	32 780,-
Borovice ZIRBE	46 640,-
Kolekce ložnice FLABO dvoulůžko s čalouněným čelem s nočními stolky	
Dubové dřevo	78 030,-
Dubové dřevo RUSTIK	76 240,-
Borovice ZIRBE	83 490,-

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Jelínek nábytek 2022)

Distribuce

Firma nabízí své produkty přes svůj vlastní e-shop, skrze partnerské prodejny a své vlastní podnikové prodejny a showroomy. Při koupi na e-shopu mohou zákazníci využít možnost

dopravy vozy vlastněné firmou Jelínek nábytek. Pro méně náročné zákazníky je zde možnost využití dopravy externími firmami. V obou případech se jedná o přímou distribuci, kdy je zboží dovezeno přímo zákazníkovi. V případě partnerských prodejen a showroomů jde o nepřímou distribuci. Firma Jelínek nábytek dodá své produkty celkem do 18 certifikovaných, 6 podnikových a 2 partnerských prodejen. Matrace jsou dodávány do dalších 9 matracových studií. K zákazníkům se zboží dostane až po využití jednoho z těchto mezičlánků. (Jelínek nábytek 2022)

Komunikace

Firma Jelínek nábytek primárně ke komunikaci se zákazníky využívá online reklamu. Velmi časté je využití přímého marketingu pomocí newsletterů a direct mailů. Firma se dále často účastní různých veletrhů. V minulém roce například působila na veletrhu FOR INTERIOR v Praze, na kterém vyhrála cenu za nejlepší stánek. K propagaci slouží také občasné poskytnutí rozhovorů do časopisů, magazínů nebo pro internetovou televizi Stream. Tato forma komunikace však pro firmu není zásadní a do těchto komunikačních kanálů neinvestuje.



Křeslo CANDY

Cena od **31 290 Kč**

Obrázek 3: Ukázka produktů Jelínek nábytek

Zdroj: (Jelínek nábytek 2022)



Levitující postel FLABO dvoulůžko s dřevěným čelem s nočními stolkou

Cena od **76 240 Kč**

5 Analýza prostředí podniku

V této kapitole se autor věnuje analýze prostředí podniku Jelínek nábytek a jeho konkurenceschopnosti při vstupu na zahraniční trh. V teoretické části jsou představeny kvalitativní metody pro analýzu podniku, které jsou důležité pro zjištění situace dané firmy. Výsledky těchto analýz jsou zásadní pro rozhodování, jestli na daný trh vstoupit či nikoliv. Cílovým trhem, na který by chtěla firma Jelínek nábytek vstoupit je Německo, konkrétně část Bavorska z důvodu velikosti regionu a polohy u českých hranic. Německý trh je zvolen z několika důvodů. Mezi hlavní patří snadnější distribuce, jelikož se jedná o sousední stát, a firma má pobočky již na slovenském trhu, a tak má již zkušenosti se vstupem na trh sousedního státu. Dalším důvodem je silná kupní síla německých obyvatel, kteří si potrpí na dražší a kvalitnější výrobky, které jsou právě firmou Jelínek nábytek nabízeny. Faktory spojené s německým trhem budou charakterizovány prostřednictvím PEST analýzy. Konkurence podniku bude popsána Porterovým modelem pěti konkurenčních sil. Tyto analýzy budou následně sloužit pro sestavení SWOT analýzy.

5.1 PEST analýza německého trhu

V této analýze se zkoumají nejdůležitější faktory ovlivňující firmu z vnějšího prostředí. Tyto faktory podnik nemůže ovlivnit, proto je důležitá jejich charakteristika pro účinné zhodnocení konkurenceschopnosti. Jak je již nastíněno ve třetí kapitole, jedná se o faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně kulturní a technologické.

Politicko-právní faktory

Státní zřízení Německa, celým názvem Spolková republika Německo, je federativní, parlamentní a demokratická republika, která je tvořena 16 spolkovými zeměmi. Prezidentem je Frank-Walter Steinmeier, jehož pravomoce jsou spíše formální. Jeho hlavním úkolem je jmenování spolkových kancléřů a zastupování státu navenek. Samotná vláda je tvořena spolkovými ministry. Výkonnou moc vykonává spolkový kancléř, kterým je od roku 2021 Olaf Scholz, zatímco mocí zákonodárnou disponují vlády jednotlivých spolků. (CzechTrade 2021)

Nejvyšším právním předpisem je ústava, jejíž plnění kontroluje Spolkový ústavní soud. V ústavě se nachází hlavní zásady základních práv, struktura a strukturální principy státu, volební zásady a organizace Spolkového sněmu. Zákony v Německu se dělí na spolkové zákony a zemské zákony. Spolkové zákony platí po celém území Německa, kdežto zákony zemské mají platnost pouze na území příslušné spolkové země. Každá spolková země také disponuje svou vlastní ústavou. (E-justice, 2021) Konkrétně v Bavorsku se jedná například o zákon o ochraně klimatu, na kterou bude v roce 2022 vynaložena jedna miliarda eur. Zákonem bude zavedeno 50 nových opatření, přičemž některé by se mohly stát překážkou pro nově začínající podniky. (Vobořil 2021)

Německo je rovněž členem celé řady mezinárodních organizací. Pro vstup na trh a obchodování na německém trhu je nejdůležitější členství v Evropské unii (EU), Světové obchodní organizaci (WTO), Mezinárodního měnového fondu (IMF) a Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD). Tato členství přinášejí spoustu výhod, například volný pohyb osob, kapitálu a zboží, které nepodléhá clo, po celé Evropské unii. (Sabbir 2020)

Jelikož je Česká republika a Německo součástí Evropské unie, a tak i jednotného evropského hospodářského prostoru, nebude vstup na německý trh příliš komplikovaný. Firma Jelínek nábytek nebude muset řešit clo a bude mít značně jednodušší distribuci než do jiných států mimo EU. Pro vstup na trh do odvětví nábytku nebyly nalezeny žádné právní předpisy, které by obchodování omezovaly. Jedinou překážkou bude fakt, že je německý trh poměrně nasycený, a tak je důležité vstupovat pouze s vysoce kvalitními produkty, jimiž firma Jelínek nábytek disponuje. (MZV 2022)

Ekonomické faktory

Německo je ve srovnání se všemi evropskými státy největší ekonomikou. Co se týče světového měřítka, jedná se o čtvrtou největší ekonomiku, před Německem je pouze USA, Japonsko a Čína. HDP Německa bylo v roce 2020 3 846,41 mld dolarů. Koronavirová krize výši HDP značně ovlivnila a zpomalila růst. Nejvyššího HDP dosahovalo Německo v roce 2018, kdy činilo 3 975,35 mld dolarů. HDP tvoří ze 70 % sektor služeb, 29,1 % průmysl a z 0,9 % zemědělství. Roční tempo růstu dosahovalo v roce 2020 záporných hodnot, a to -4,57 %. V roce 2021 se odhadoval roční nárůst HDP o 2,9 %. Pro rok 2022 je dále odhad

stanoven na 4 %. HDP na jednu osobu upravenou o paritu kupní síly bylo rovněž poznamenáno koronavirovou krizí, kdy z roku 2019 hodnota 55 652,887 dolarů klesla na 54 792,064 dolarů pro rok 2020. Dalším důležitým faktorem německé ekonomiky je míra inflace, která byla v roce 2020 1,597 %. Vzhledem k okolnostem souvisejících se zpomalováním ekonomického růstu vzrostla inflace v roce 2021 na 3,1 % a pro rok 2022 je předpokládán nárůst až na 7 %. Míra nezaměstnanosti v Německu postupně klesala až do roku 2019, kdy se jednalo o hodnotu 3,14 %. V roce 2020 byl zaznamenán mírný nárůst na hodnotu 3,81 %. I přes malý nárůst lze dále Německo považovat za zemi s velmi malou mírou nezaměstnanosti. Všechny tyto údaje jsou uvedeny v meziročním srovnání v tabulce 2 viz níže. (The World Bank 2022)

Tabulka 3: Makroekonomické ukazatele Německa v letech 2017-2020

Rok	2017	2018	2019	2020
HDP (mld. dolar)	3,682	3,975	3,888	3,846
Růst HDP (%)	2,68	1,086	1,056	-4,57
HDP/obyv PPP (dolar)	53 071	55 235	55 652	54 792
Míra inflace	1,504	1,975	2,055	1,597
Míra nezaměstnanosti	3,75	3,38	3,14	3,81
Export zboží (bilion, dolar)	1,446	1,562	1,493	x
Import zboží (bilion, dolar)	1,167	1,292	1,239	x

Zdroj: Vlastní zpracování dle (The World Bank 2022; WITS 2022)

Německo je velmi aktivní v oblasti mezinárodního obchodu, v roce 2019 byly pro Německo nejdůležitějšími partnery pro vývoz zboží Spojené státy, Francie, Čína, Nizozemí a Spojené království. Nejvíce zboží a služeb se do Německa dováželo z Číny, Nizozemí, Spojených států, Francie a Polska. Export za rok 2019 činil 1,493 bilionů dolarů. Z toho směřovalo 1,002 (67,10 %) bilionů dolarů do Evropy a střední Asie. Import v roce 2019 nabýval hodnot 1,239 bilionů dolarů. Z Evropy a střední Asie bylo dovezeno zboží v hodnotě 809 (65,29 %) miliard dolarů. Konkrétně z České republiky bylo importováno zboží a služby za 53 miliard dolarů, což činí 4,30 % veškerého importu Německa. Saldo mezinárodního obchodu tedy nabývá kladných hodnot ve výši 233 mld dolarů. (WITS 2022)

Sociálně kulturní faktory

Německo je 19. nejlidnatější stát světa. Populace byla 2. dubna 2022 83 769 814, z toho byla 41 081 433 (49 %) mužů a 42 688 568 (51 %) žen. Předpokládá se, že v příštích letech bude přirozený přírůstek obyvatel záporný, ale počet obyvatel kvůli migraci nadále poroste. Průměrná délka dožití je 80,1 let, přičemž u žen je to 82,4, u mužů 77,8. Průměrný věk je v Německu poměrně vysoký ve výši 45,9 let. Firma Jelínek nábytek cílí na obyvatele v rozmezí 15-64 let, tato skupina obyvatel v Německu zaujímá 66,1 % obyvatel (55 355 613). S rozlohou Německa ve výši 357 021 km² je hustota zalidnění na 1 km² 234 obyvatel. Důležitou roli hraje pro obyvatele náboženství, z celkového počtu obyvatel vyznává 68,7 % křesťanství. Druhé nejrozšířenější náboženství je islám, který vyznává 5,8 % obyvatel. 24,7 % obyvatel se nehlásí k žádné víře. (Countrymeters 2022)

V Bavorsku, v cílovém regionu pro vstup firmy Jelínek nábytek, žije na rozloze 20 % celého Německa 12 930 751 obyvatel. To dělá z Bavorska největší zemi Spolkové republiky Německa, která rovněž patří mezi nejbohatší spolkové země. (Ru-geld 2007-2022)

Německé obyvatelstvo disponuje velkou kupní silou, průměrný měsíční plat pro muže je v roce 2022 3 964 euro, pro ženy je to 3 300 euro (Marle 2022). V Bavorsku dosahovala průměrná mzda v roce 2020 nadprůměrné hodnoty 4 652 euro (Tolstyk 2021). Bavorské obyvatelstvo disponuje rovněž největší kupní silou, která je pro rok 2022 odhadována na 26 936 eur. Firma Jelínek nábytek prodává své produkty za vysoké ceny kvůli vysoké úrovni kvality. Na základě tohoto faktu cílí na obyvatele z vyšších sociálních tříd. Jedná se

o skupinu 21,6 % obyvatel, kteří mají za měsíc výdělků přes 5 000 euro. (Statista Research Department 2022)

Co se týče mentality Němců, jedná se velmi důkladný národ, který klade velký důraz na dochvilnost, respekt druhých a dodržování zákonů společnosti. Pro Němce je nejdůležitější rodina a velmi si váží svých tradic. Vyznačují se také pyšností na svůj úřední jazyk – němčinu, přičemž nabývá mnoha podob v závislosti na nářečí jednotlivých spolkových zemí. V obchodní sféře je hlavní prioritou šetrnost, kdy je kladen důraz na porovnávání cen zboží. Zboží je nejčastěji nakupováno online, z důvodu ušetření času. Pokud by se firma rozhodla v Německu otevřít kamennou pobočku, otevírací doba by měla být ve všední dny do 20:00, v sobotu do 16:00 a v neděli by mělo být zavřeno. (Public-welfare 2022)

Technologické faktory

V poslední části PEST analýzy jsou rozebrány technologické faktory Německa. Německo patří mezi technologicky nejvíce vyspělé státy světa. To je dokázáno výdaji, kterými financují vědu a výzkum. Na tento sektor bylo v roce 2019 vynaloženo 3,19 % HDP. V České republice byl tento údaj ve stejném roce 1,942 %. Zvolená spolková země Bavorsko je v tomto údaji nadprůměrná. Její výdaje na vědu a výzkum dosahují 3,41 % celkového HDP. Dalším významným faktorem je vzdělání, které je v Německu na velmi vysoké úrovni. Na pokrytí výdajů spojených se školstvím je vynaloženo 1,29 % celkového HDP. Většina škol nabízí výuku druhého cizího jazyka, nejčastěji angličtiny. Podle statistik OECD se Německo nachází nepatrně pod průměrem počtu obyvatel s dokončeným nejvyšším stupněm vzdělání, ve věkové skupině 55-64 let je hodnota ve výši 27,6 %, v mladší věkové skupině v rozmezí od 25 do 34 let má dokončené terciární vzdělání 34,9 % lidí. (OECD 2022)

O vyspělosti svědčí také internetové připojení, které je k dispozici pro 91,9 % obyvatel. Využívání sociálních sítí je tak v Německu velmi populární. Mezi dominantní sociální síť patří WhatsApp, odhadem je využíván 87 % obyvatel starších 15 let. WhatsApp lze použít jako efektivní nástroj pro přímou komunikaci se zákazníky, jako metodu zákaznické podpory a jako marketingový nástroj, kterým lze posílat například newslettery a obrázky po celém světě bez omezení. Druhou nejpoužívanější sociální sítí je YouTube, která je

v počtu aktivních uživatelů následován sociální sítí Facebook. Ten je naopak využíván spíše pro osobní komunikaci a pro pracovní účely je spíše nevhodný. Profesní síť LinkedIn využívá pouze 17 % populace. (Statista Research Department 2022)

Mezi trendy a vývoj v nábytkářském průmyslu v Německu patří využití přírodních materiálů nakombinovaných s inovativním designem. Vzhledem k vyšší ceně přírodních materiálů a vysokým nákladům na pracovní sílu v Německu je využívána levná pracovní síla v Číně a Bosně. Až 10 % prodaného nábytku je dovezeno z Číny. Mezi další trendy patří také stále častější využití 3D vizualizace při výběru nábytku.

Nábytkářský průmysl v posledních letech zaznamenával růst. Nejvíce se to týkalo kuchyňského nábytku, který dosáhl nárůstu tržeb na domácím trhu v roce 2018 o 7,28 %. Nábytek pro domácnosti preferují Němci spíše ze zahraničí. Výrazný vliv na prodeje nábytku přinesla koronavirová pandemie. Velké množství populace bylo nuceno pracovat z domova, což vedlo k optimalizování obydlí a většímu nákupu nábytku. (Mordor Intelligence 2022)

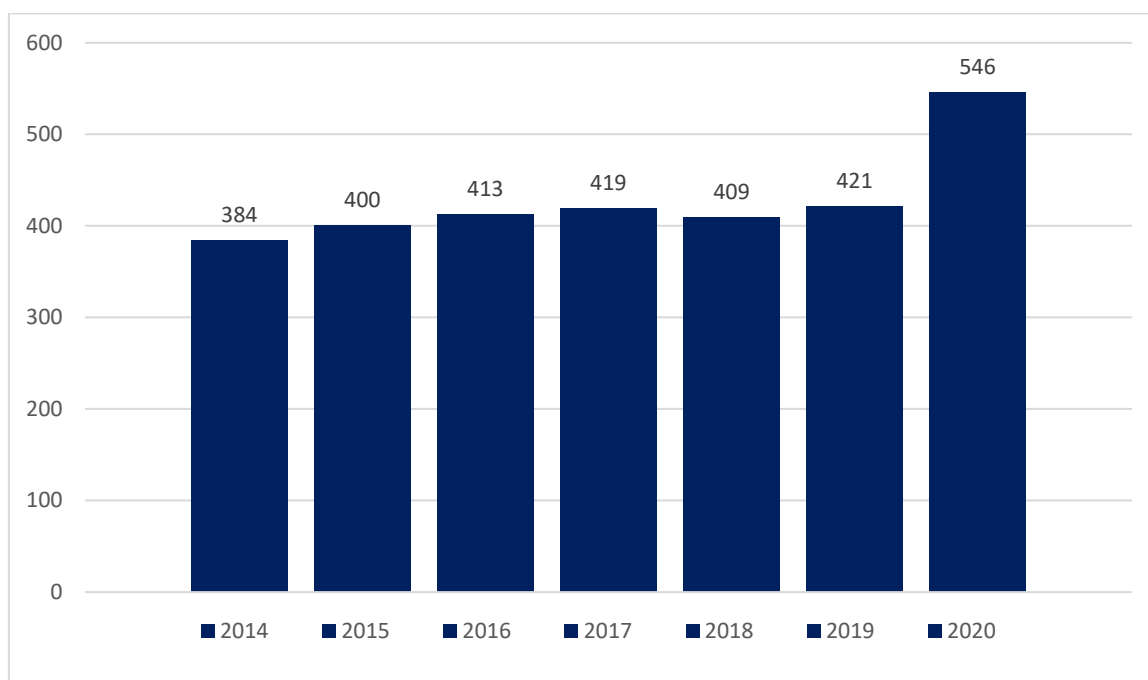
5.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

V této kapitole bude autor analyzovat mikroprostředí podniku pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Všech 5 konkurenčních sil již bylo definováno v teoretické části práce. Nyní budou aplikovány na firmu Jelínek nábytek. Výsledek bude nápomocný k celkovému zhodnocení případné konkurenceschopnosti podniku na německém trhu. Firma Jelínek nábytek nabízí kromě nábytku také matrace, které ovšem v této kapitole nebudou zkoumány, protože by firma na trh vstupovala pouze s nábytkem.

Vyjednávací síla zákazníků

Hlavními odběrateli firmy Jelínek nábytek jsou jednotliví koncoví zákazníci. Firma na nich není tolik závislá a vyjednávací síla jednotlivců je tedy minimální. Většina zákazníků upřednostňuje nákupy přes jednotlivé prodejny, které tvoří většinu zisku firmy. Vyšší vyjednávací sílu má rakouská firma s nábytkem La Modula, která patří mezi největšího odběratele produktů firmy Jelínek nábytek.

Co se týče potenciálních zákazníků, v Bavorsku žije 12 930 751 obyvatel. Z tohoto počtu je 10,57 milionu obyvatel starších 20 let. Firma Jelínek nábytek cílí na obyvatele z vyšších sociálních vrstev, kteří tvoří 21,6 %. Potenciálních zákazníků tak bude 2,283 milionu. Celková poptávka po nábytku v Německu neustále roste. V roce 2020 byly výdaje Němců za nábytek ve výši 46 miliard eur. Na jednoho obyvatele tak připadá 546,7 eur (13 444 Kč k 26.4.2022) ročně. (Statista Reaserch Department, 2022)



Obrázek 4: Výdaje na nábytek na obyvatele v Německu v letech 2014–2020 (v eurech)

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Statista Reaserch Department 2022)

Z grafu je zřejmé, že se výdaje na nábytek v přepočtu na obyvatele až do roku 2019 držely u hranice 410 euro ročně. Velký nárůst byl zaznamenán v roce 2020, kdy hodnoty vystoupaly na 546 eur ročně. To je způsobeno převážně koronavirovou krizí, kdy lidé kvůli homeoffice trávili více času doma a optimalizovali tak svá obydlí. Ve srovnání s Českou republikou byla poslední zaznamenaná hodnota v roce 2018 12 900 Kč. Stále čtenější prací z domova lze předpokládat, že průměrná hodnota v roce 2020 vzrostla až k 16 000 Kč. Češi tak za nábytek utratí průměrně více než obyvatelé Německa. (Patočková 2018)

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mají pro firmu velkou vyjednávací sílu, neboť je zakládáno na velké kvalitě surovin z České republiky. Zásadní faktory pro výběr dodavatele jsou kvalita, cena a termín dodání. Kromě dodavatelů dřeva z českých a slovenských lesů jsou pro firmu klíčoví také dodavatelé řeziva, překližek, laťovek, dýhovaných materiálů a kovárenských pomůcek. Na výrobu matrací je nezbytné dodání pěn a látek. Celkový počet dodavatelů, na kterých je firma závislá se pohybuje v rozmezí mezi 5-10 dodavateli. Vyjednávací síla dodavatelů je ale ve všech případech doručovaného zboží velká, protože si firma zakládá na standardu kvality a na trhu je výskyt těchto dodavatelů značně limitovaný.

Jelikož je německý trh značně větší než trh český, musela by se zvýšit dodávka materiálů. Pro firmu Jelínek nábytek by to mohlo znamenat nalezení nových dodavatelů materiálu, aby mohly být potřeby všech zákazníků včas uspokojeny a zakázky by byly distribuovány včas. Při vstupu na německý trh, konkrétně na trh spolkové země Bavorsko, by byly současní dodavatelé schopni navýšit své dodávky do firmy Jelínek nábytek. Pokud by se firma dále rozšířila na celý německý trh a rozhodla se zde vybudovat novou výrobu, byla by ochotná nalézt dodavatele s kvalitními dodávkami surovin i ze zahraničí. Vhodným kandidátem je největší německá firma Ziegler Holzindustrie. Díky její poloze nedaleko českých hranic by tak mohla zásobovat výrobu i pro český trh. (Holzkurier-Redaktion 2021)

Stávající konkurence

Jak je již zmíněno, německý trh disponuje velmi silnou konkurencí v nábytkářském průmyslu. Největších zisků dosahují velkoobchody. V roce 2021 byla nejvýdělečnější společností s online nákupy nábytku a spotřebičů společnost Amazon, která dosáhla zisku 2,5 mld. dolarů. Na druhém místě se umístila společnost Otto se ziskem 2,175 mld. dolarů. Třetí nejvýdělečnější firmou je IKEA se ziskem 1,135 mld. dolarů. Jelikož první dvě společnosti nabízejí ve svém produktovém portfoliu kromě nábytku také elektroniku, lze považovat za největší firmu prodávající nábytek v Německu IKEU. (E-commerce 2021)

IKEA je globální značka nábytku založená v roce 1943. Na německém trhu působí od roku 1974 a k dispozici je zde 54 obchodních domů, ve kterých je zaměstnáno na 20 000 zaměstnanců. V roce 2021 bylo zaznamenáno 417,4 milionů návštěv webových stránek,

53,2 milionů osobních návštěv prodejny a disponuje 12,3 milionů členů IKEA Family. Na rozdíl od firmy Jelínek nábytek cílí převážně na velké počty zákazníků, kterým nabízejí produkty za nižší ceny. (IKEA 1999-2022)

Přímým konkurentem, sortimentem a celkovým příběhem nábytku je firma Schröderfurniture. Zakládá si své jméno stejně jako firma Jelínek nábytek na ruční výrobě a rodinné tradici delší než 150 let. Svoje produkty představují jako vysoce kvalitní, vyráběné za pomoci moderní technologie proškolenými zaměstnanci, kteří se neustále vzdělávají a pomáhají s optimalizací výroby. Co se týče jejich produktového portfolia, je zde nabízeny kolekce nábytku z různých druhů dřeva, které se svým designem mohou podobat produktům firmy Jelínek nábytek. (Schröder Furniture 2022)

Další konkurentem na německém trhu je firma Hülsta, která rovněž konkuruje firmě Jelínek nábytek na českém trhu. Hülsta je nábytkářskou rodinnou firmou působící na trhu od roku 1940, která zaměstnává okolo 700 zaměstnanců. Pro výrobu nábytku je využíváno nejkvalitnější dřevě z udržitelných zdrojů, kdy považují za jednu z konkurenčních výhod svou celkovou šetrnost k životnímu prostředí. To je dokázáno také řadou ocenění a certifikáty. Svými cenami se řadí mezi luxusnější značky, které cílí spíše na vyšší sociální třídy obyvatel. Stejně jako u firmy Jelínek nábytek je zde nabízena možnost vyhotovení 3D návrhu interiéru. Podobný je také design katalogového nábytku, který lze prohlížet na webových stránkách s rovněž podobným vzhledem jako u firmy Jelínek nábytek. (hülsta 2022)

Tabulka 4: Porovnání s konkurencí

	Jelínek nábytek	Schröder Furniture	Hülsta	IKEA
Počet zaměstnanců	80	méně než 50	700	20 000
Rodinná tradice	ANO	ANO	ANO	NE
Působení na trhu od roku	1902	1864	1940	1974
Počet prodejen	35	19	55	54
Zákazníci	B2C	B2C	B2B, B2C	B2B, B2C
Produktové portfolio	Nábytek, matrace, zakázková 3D výroba	Nábytek	Nábytek, zakázková 3D výroba	Nábytek, dekorace, osvětlení, koberce, matrace, spotřebiče
Cenová strategie	Strategie prestižních cen	Strategie prestižních cen	Strategie prestižních cen	Cenová penetrace

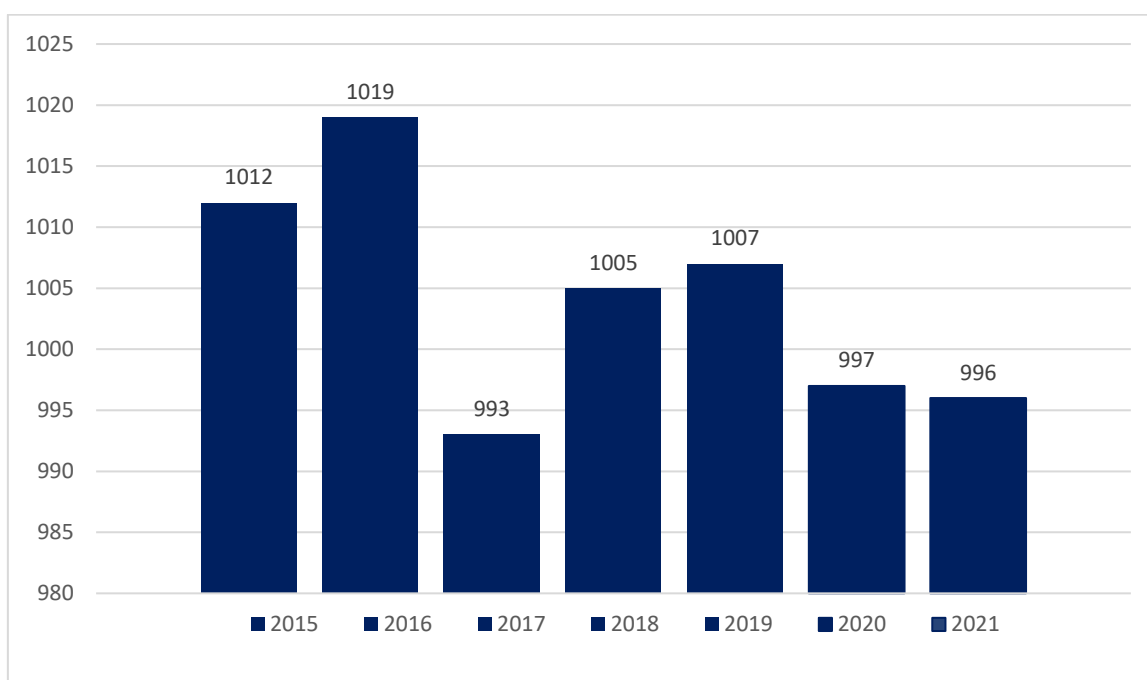
Zdroj: Vlastní zpracování dle (Jelínek nábytek 2022; hülsta 2022; Schröder Furniture 2022; IKEA 1999-2022)

Hrozba potenciální konkurence

Vstup nové konkurence je velmi omezen z důvodu vysokých nákladů a již poměrně velké stávající konkurence. Na německém trhu působí kolem 1 000 podniků s ročním obrátem téměř 20 miliard eur. Mimo to zde existuje dalších 11 000 malých firem do 20 zaměstnanců. Vstup a následné uchycení na trhu pro nové podniky je tak značně omezené.

Maloobchodníky a soukromé podnikatele, u kterých je vstup na trh značně jednodušší než u velkoobchodů, lze považovat za hrozbu velmi malou. Velkoobchody sice nabízejí nižší ceny a mohlo by se zdát, že vstup na nový trh nebude komplikovaný, ovšem kvůli velkým stabilním firmám je vstup téměř nemožný. (Deutscher Holzwirtschaftsrat 2022)

Na grafu níže je zobrazen počet společností v německém nábytkářském průmyslu. Je zřejmé, že vstup nové konkurence na nepředstavuje hrozbu. Celkový počet společností se drží kolem hranice 1000, přičemž v posledních letech lehce klesal. (Statista Research Department 2022)



Obrázek 5: Počet společností v německém nábytkářském průmyslu v letech 2015–2021
Zdroj: Vlastní zpracování dle (Statista Research Department 2022)

Hrozbou by mohl být stále stoupající dovoz nábytku z jiných států. V roce 2021 byl dovezen nábytek v hodnotě 21,7 miliard eur. Nejvíce nábytku se importuje z Číny. Dovoz v porovnání mezi lety 2020 a 2021 vzrostl o 45,3 %. To bylo způsobeno zejména vysokou poptávkou po levném kancelářském nábytku s nižší kvalitou. (Dierig 2021)

Hrozba substitučních výrobků

Firma Jelínek nábytek vyrábí své produkty z masivu. Za hrozbu substitutů lze považovat nábytek z dřevotřísky, či plastu. Tyto materiály jsou značně levnější a dále je pro ně charakteristická nižší kvalita. Substituty budou nabízeny spíše velkoobchody, které budou své zákazníky pobízet nízkými cenami a katalogovým designem bez možnosti větších úprav. Typickým příkladem je kancelářský nábytek, kterým jsou stále častěji vybavovány i lidská obydlí. To je zapříčiněno zvyšující se popularitou homeoffice. Výdaje na kancelářský nábytek v porovnání s celkovými výdaji na nábytek dosahují pouze 8,5 %. Celkově se jedná o 3,9 miliard eur, v přepočtu na jednoho obyvatele o 46,44 eur. (Statista Research Department 2022)



Obrázek 6: Kancelářský nábytek v porovnání s ostatním nábytkem
Zdroj: Vlastní zpracování dle (Statista Research Department 2022)

5.3 SWOT analýza

Výstupy z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí firmy Jelínek nábytek jsou shrnuty na následující straně ve SWOT analýze. Faktory byly následně vyhodnoceny v konfrontační matici, která byla sestavena na základě konzultace s odborníkem z firmy Jelínek nábytek.

Tabulka 5: SWOT analýza podniku Jelínek nábytek

	Pomocné	Škodlivé
Interní prostředí	Silné stránky	Slabé stránky
	<ul style="list-style-type: none"> • Dobré jméno a pověst firmy • Dlouholetá rodinná tradice – S1 • Široké portfolio – S2 • Zakázková výroba • Vysoká kvalita – S3 • Možnost vlastní dopravy • Účast na veletrzích a PR – S4 • Řada ocenění 	<ul style="list-style-type: none"> • Vyšší pořizovací cena – W1 • Absence němčiny na webových stránkách – W2 • Závislost na vysoké kvalitě dodavatelů – W3 • Nulové marketingové kampaně v Německu – W4 • Nevyrovnané tržby přes e-shop a podnikové prodejny – W5
Externí prostředí	Příležitosti	Hrozby
	<ul style="list-style-type: none"> • Rostoucí import nábytku – O1 • Neexistence přímých substitutů • Získávání nových dodavatelů – O2 • Vysoká kupní síla v Německu – O3 • Růst homeoffice – předělávání obydlí – O4 	<ul style="list-style-type: none"> • Vzrůstající import z Číny – T1 • Stoupající inflace a zdražování cen – T2 • Německá preference tradic a jejich pyšnost na národ – T3 • Vysoká konkurence – T4 • Nižší průměrné výdaje než v ČR – T5

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 6: Konfrontační matice firmy Jelínek nábytek

		Externí prostředí										
		Příležitosti				Hrozby						
		O1	O2	O3	O4	T1	T2	T3	T4	T5	Celkem	
Interní prostředí	Silné stránky	S1	++	+	++	0	++	0	+	++	+	+11
		S2	+	+	++	++	++	-	0	+	0	+9
		S3	++	+	++	+	++	-	0	++	0	+10
		S4	0	+	0	0	+	0	0	++	0	+4
	Slabé stránky	W1	-	0	+	0	-	--	0	-	--	-6
		W2	-	-	--	0	-	0	--	--	0	-9
		W3	0	+	+	0	0	--	0	-	0	-1
		W4	-	-	--	-	-	0	-	--	0	-9
		W5	-	0	0	0	0	0	0	-	--	-4
	Celkem		+1	+3	+4	+2	+3	-6	-2	0	-3	

Zdroj: Vlastní zpracování

Obsahem konfrontační matice jsou vybrané faktory SWOT analýzy. Nejsilnější stránkou firmy Jelínek nábytek je dlouholetá rodinná tradice spolu s vysokou kvalitou. Nejslabší stránkou byla vyhodnocena absence německého jazyka na webových stránkách a se stejnou závažností také nulová marketingová kampaň na německém trhu. Těmto faktorům by se měl podnik nejvíce věnovat před vstupem na daný trh. Největší příležitostí je vysoká kupní síla Německa, jenž je také jeden z hlavních důvodů vstupu na tento trh. Největší hrozbou je stoupající inflace a zdražování surovin, jenž může značně ovlivnit poptávku a finanční situaci podniku.

6 Zhodnocení konkurenceschopnosti a případná strategie a doporučení vstupu na zahraniční trh

V poslední kapitole je zhodnocena konkurenceschopnost podniku Jelínek nábytek při vstupu na německý trh. Výsledky celkového hodnocení budou vycházet z provedených analýz. V druhé části autor navrhne strategii a doporučení pro případný vstup na daný trh.

Podle provedených analýz je zřejmé, že na německém trhu existuje velmi silná konkurence v nábytkářském odvětví. A tím pádem konkurence patří mezi největší hrozby pro uchycení se na trhu. Na německém trhu působí kolem 1000 společností v nábytkářském průmyslu. Mezi přímé konkurenty patří například firmy Schröder Furniture. Podnik rovněž nabízí vysokou kvalitu nábytku s dlouholetou tradicí. Firma Jelínek nábytek nabízí oproti Schröder Furniture možnost 3D návrhu a zakázkové výroby, jenž se dá považovat za jistou konkurenční výhodu. Velkoobchody jako IKEA nebo Amazon v konkurenceschopnosti podnik Jelínek nábytek z důvodu odlišné kvality, ceny a cílové skupiny neohrožují. Velkou hrozbou je ale import nábytku z Číny, který vzrostl v letech 2020 a 2021 o 45,3 %. Jedná se ale převážně o dovoz méně kvalitního nábytku. Co se týče poptávky po nábytku v Německu, průměrné výdaje přepočtené na jednoho obyvatele jsou nižší, než jaké jsou v České republice. Jeden obyvateľ průměrně za nábytek utratí 546 eur.

V PEST analýze bylo autorem zjištěno, že je Německo vhodnou zemí pro rozšíření podnikání, jelikož patří mezi největší ekonomiky světa. Tempo růstu bylo sice v roce 2020 záporné, ale i přesto se jedná o stabilní rostoucí ekonomiku s vysokou kupní silou, která je pro rok 2022 odhadována na jednoho obyvatele na 26 936 eur. Míra nezaměstnanosti dosahuje nízkých čísel a inflace je v Německu nižší než v České republice. Jedná se také o trh s velkým počtem potenciálních zákazníků. Cílová spolková země Bavorsko patří mezi nejbohatší regiony Německa. Průměrná mzda zde v roce 2020 dosahovala 4 652 eur. Firma cílí na obyvatele z vyšších sociálních tříd, kdy 21,6 % obyvatel dosahuje měsíčních příjmů přes 5 000 euro. Nevýhodou obchodování s českým zbožím na německém trhu je německá preference vlastních tradic a pyšnost na národ. Co se týče vzdělanosti, jedná se o velmi vzdělaný a vyspělý národ.

Strategie a doporučení při vstupu na zahraniční trh

Autor bakalářské práce navrhuje vstoupit na německý trh v následujících letech, až po stabilizaci současné situace ve světě. Poté bude nejvhodnější strategie, stejně jako při vstupu na slovenský trh, vstup pomocí partnerských poboček. Jako forma vstupu by tedy byla doporučena forma skrze smlouvu o výhradním prodeji. Firma Jelínek nábytek by se smluvně zavázala pro dodávání svého zboží pouze určitému odběrateli, v tomto případě vybrané prodejně s nábytkem. Tato forma vstupu by ukázala potenciál zahraničního trhu a firma by se tak mohla rozhodnout, jestli v Německu vybuduje svou podnikovou prodejnu a showroom či nikoliv. Pro zvýšení konkurenceschopnosti by autor doporučil přidání možnosti němčiny na webových stránkách a zahájení marketingových kampaní v němčině (plakáty, billboardy, reklamy na sociálních sítích).

Jako vhodnou konkurenční strategii by autor doporučil diferenciaci, která spočívá ve vybudování si jedinečného postavení s jedním, či více výrobky. Jednalo by se o prémiové služby, které by byl zákazník ochoten více zaplatit. Pro správné fungování je nutné stanovit optimální cenu. Firmě Jelínek nábytek by autor doporučil vstoupit s upraveným marketingovým mixem. Na německém trhu by tak firma měla působit se stejným produktovým portfoliem a nadále by měla uplatňovat cenovou strategii prestižních cen. Distribuce by ze začátku podnikání byla omezena pouze na využití externích dopravních firem. Komunikace by měla být pozměněna, aby se firma nejprve dostala do povědomí německého obyvatelstva. Toho by bylo dosaženo pomocí offline reklam v podobě plakátů nebo billboardů. Dále by pak mohla využívat sociální síť WhatsApp pro přímý marketing a rozesílání newsletterů.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat konkurenceschopnost podniku a následně navrhnout strategii vstupu na zahraniční trh. V teoretické části byla zpracována podle odborné literatury teoretická východiska konkurenceschopnosti, která byla rozdělena na konkurenci, konkurenceschopnost, konkurenční výhodu a konkurenční strategie. Následně autor popsal souvislosti spojené s mezinárodním obchodem. V této části byla vymezena rizika mezinárodního obchodu, důvody vstupu na zahraniční trh a byly zde popsány jednotlivé formy vstupu na zahraniční trh. Ke konci teoretické části byly představeny a definovány analýzy, které jsou vhodné pro měření konkurenceschopnosti. Nejprve byla představena PEST analýza užívaná k analýze vnějšího prostředí, dále Porterův model pěti konkurenčních sil, který se používá pro zhodnocení konkurenčního prostředí podniku, benchmarking a na závěr zde byla představena SWOT analýza, která vyhodnocuje určité postavení podniku na trhu.

Po definování pojmů v teoretické části bylo vše aplikováno v části praktické, kde se pomocí již popsaných analýz zkoumalo vnitřní a vnější prostředí podniku Jelínek nábytek. Ten byl detailněji charakterizován v první kapitole praktické části. V páté kapitole bakalářské práce byl autorem podrobněji analyzován německý trh pomocí PEST analýzy, která byla rozdělena na politické, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory, které mají určitý vliv na obchodování na daném trhu. Konkurenční prostředí bylo rozebráno Porterovým modelem pěti konkurenčních sil, pomocí kterého byla specifikována vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů firmy Jelínek nábytek, potenciální a stávající konkurence a hrozby substitutů. Pomocí výstupů z těchto analýz a z charakteristiky podniku byla sestavena SWOT analýza, ve které byly znázorněny silné a slabé stránky podniku a příležitosti a hrozby podnikání. Tyto faktory byly následně vyhodnoceny v konfrontační matici. Závěrem praktické části bylo zhodnocení konkurenceschopnosti a navrhnutí strategie vstupu na německý trh. Autor zde zvolil konkurenční strategii diferenciaci, formu vstupu na daný trh pomocí smlouvy o výhradním prodeji a navrhl vstoupit na daný trh s upraveným marketingovým mixem. Zhodnocením konkurenceschopnosti a navrhnutím případné strategie bylo dosaženo předem stanoveného cíle.

Seznam použité literatury

ALBAUM, G. S., E. DUERR a A. JOSIASSEN, 2016. *International Marketing and Export Management*. 8 th ed. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-01692-4.

BRAINTOOLS GROUP, 2014-2022. *Bowmanovy strategické hodiny* [online]. Olomouc: Brain Tools Group [cit. 2022-04-23]. Dostupné z: <https://www.braintools.cz/toolbox/strategie/bowmanovy-strategicke-hodiny.htm>

COUNTRYMETERS, 2022. *Germany population* [online]. Countrymeters [cit. 2022-04-02]. Dostupné z: <https://countrymeters.info/en/Germany>

CZECHTRADE, 2021. *Německo* [online]. [cit. 2022-03-31]. Dostupné z <https://www.businessinfo.cz/navody/nemecko-souhrnna-teritorialni-informace/2/#5-zakladni-podminky-pro-uplatneni-ceskeho-zbozi-na-trhu>

ČÁSTEK, O. a J. POKORNÁ, 2013. *Konkurenční schopnost podniku: výsledky empirického výzkumu*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-7742-3.

DASH, A., 2012. Competitive Advantage: Its Importance and Impact on Design of Strategy. *International Journal of Application or Inovation in Engineering and Design Odisha*, 2(12): 7-10. ISSN 2319-4847.

DEUTSCHER HOLZWIRTSCHAFTSRAT, 2022. *Die Deutsche Holzwirtschaft* [online]. Berlín: Deutscher Holzwirtschaftsrat [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: <https://www.dhwr.de/holzwirtschaft.php>

DIERIG C., 2021. *Vom Möbelboom in Deutschland profitiert vor allem China* [online]. [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: <https://www.welt.de/wirtschaft/article233321371/Moebel-Deutsche-kaufen-mehr-Importprodukte-vor-allem-aus-China.html>

E-COMMERCE, 2021. *Furniture and Appliances in Germany* [online]. Hamburg: Statista. [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://ecommercedb.com/en/markets/de/furniture-appliances>

E-JUSTICE, 2021. *Vnitrostátní právní předpisy – Německo* [online]. [cit. 2022-03-31]. Dostupné z https://e-justice.europa.eu/content_member_state_law-6-de-cs.do?member=1

ECONOMY-PEDIA, 2022. *Situační analýza* [online]. Economy-Pedia [cit. 2022-04-23]. Dostupné z: <https://cs.economy-pedia.com/11039207-situational-analysis>

EXPERT PROGRAM MANAGEMENT, 2018. *The Confrontation Matrix* [online]. Expert Program Management [cit. 2022-04-23]. Dostupné z:

<https://expertprogrammanagement.com/2011/08/the-confrontation-matrix/>

FOTR, J., E. VACLÍK, I. SOUČEK, M. ŠPAČEK a S. HÁJEK, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3985-4.

HALÍK, J. a H. FIALOVÁ, 2016. *Strategie vstupu firem na zahraniční trhy*. Praha: Metropolitan University Prague Press. ISBN 978-80-87956-51-9.

HOLZKURIER-REDAKTION, 2021. *Die größten Sägenwerke Deutschlands* [online]. Holzkurier.com [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: <https://www.holzkurier.com/blog/groesste-saegewerke-deutschland.html>

HÜLSTA, 2022. *Quality. Design. Individuality*. [online]. Stadtlohn: Hülsta Werke Hüls [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <https://www.huelsta.com/en/quality/>

IKEA, 1999-2022. *Über IKEA Deutschland* [online]. München: Ikea Deutschland [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <https://www.ikea.com/de/de/this-is-ikea/about-us/ikea-deutschland-zahlen-pub3c09f721>

JAKUBÍKOVÁ, D., 2013. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.

JELÍNEK NÁBYTEK, 2022. *Jsme rodinná firma s tradicí od roku 1897* [online]. Valašské Meziříčí: Jelínek – výroba nábytku [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: <https://www.jelinek.eu/o-nas>

KARLÍČEK M. a kol., 2018. *Základy marketingu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0954-8.

LASKOWSKI, N., 2018. *Competitive advantage* [online]. Newton, USA: TechTarget. [cit. 2022-02-05]. Dostupné z: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/competitive-advantage>

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

MACHKOVÁ, H., E. ČERNOHLÁVKOVÁ, A. SATO a kol., 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., akt. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4874-0.

- MARLE, 2022. *Minimum wage and average salaries in Germany (2022)* [online]. Rotterdam: HousingAnywhere [cit. 2022-04-02]. Dostupné z <https://housinganywhere.com/Germany/average-salaries-in-germany-2021>
- MIKOLÁŠ, Z., 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1277-6.
- MORDOR INTELLIGENCE, 2022. *Germany furniture market – growth, trends, covid-19, impact and forecast (2022-2027)* [online]. Hyderabad: Mordor Intelligence [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/germany-furniture-market>
- MZV ČR, 2022. *Základní podmínky po uplatnění českého zboží na trhu* [online]. Praha: MZV ČR [cit. 2022-03-31]. Dostupné z https://www.mzv.cz/ekonomika/cz/servis_exporterum/teritorialni_informace/-mzv-publish-cz-encyklopedie_statu-evropa-nemecko-ekonomika-zahranicni_obchod_zeme.html
- OECD, 2022. *Germany – Selected Indicators for Germany* [online]. Berlin: Organisation for Economics [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: <https://data.oecd.org/germany.htm#profile-energy>
- PATOČKOVÁ, A., 2018. *Tisková zpráva* [online]. Praha: GfK [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2405078/cms-pdfs/fileadmin/user_upload/country_one_pager/cz/documents/2018/180115_gfk_furniture_czfin.pdf
- PLCHOVÁ, B., 2011. Konkurenceschopnost v mezinárodním prostředí: vybrané aspekty postavení nových členských zemí EU. *Acta Oeconomica Pragensia*, 19(2): 4-27 ISSN 0572-3043
- PORTER, Michael E., 1993. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-12-0.
- POTUŽÁKOVÁ, Z., J. DEMEL, J. DĚDKOVÁ, Š. HYBLEROVÁ, J. MAČÍ a R. ČUHLOVÁ. 2016. *Podnik v mezinárodním prostředí*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-311-9

PRACHAŘ, J., 2011. *Zahraniční obchod II*. Kunovice: Evropský polytechnický institut. ISBN 97-80-7314-260-5.

PUBLIC-WELFARE, 2022. *Mentalita Němců: rysy. Německá kultura. Charakteristika německého národa* [online]. Public-Welfare.com [cit. 2022-04-02]. Dostupné z: <https://cs.public-welfare.com/3926269-the-mentality-of-the-germans-features-german-culture-characteristics-of-the-german-people>

RU-GELD, 2007-2022. *German Federated State of Bavaria: Characteristics, Population, Photos, Major Cities, Climate, Map and Much More* [online]. Norderstedt: Internetservice Seljunin, Germany [cit. 2022-04-02]. Dostupné z: <https://ru-geld.de/en/country/federal-states/bayern.html#information>

SABBIR, N., 2020. *Germany's Overall Role in International Organizations* [online]. Bangladesh: The German Diplomat [cit. 2022-03-31]. Dostupné z <https://germandiplomat.com/2020/06/27/germanys-overall-role-in-international-organizations/>

SCHRÖDER FURNITURE, 2022. *A German Tradition for over 150 Years* [online]. Delbrück: Franz Schröder [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <http://schroderfurniture.com/handmade-in-germany.html>

STATISTA RESEARCH DEPARTMENT, 2022. *Social Media Used in Germany as of 3rd Quarter 2020* [online]. [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/1059426/social-media-usage-germany/>

STATISTA RESEARCH DEPARTMENT, 2022. *Soziale Schichten, Lagen und Milieus in Deutschland* [online]. New York: Statista [cit. 2022-04-02]. Dostupné z: <https://de.statista.com/themen/8333/soziale-schichten-lagen-und-milieus/#dossierKeyfigures>

TOLSTYKH, A., 2021. *Durchschnittsgehalt Bayern* [online]. München: Azubiyo [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: <https://www.azubiyo.de/azubi-wissen/durchschnittsgehalt-bayern/>

VOBOŘIL, D., 2021. *Bavorsko reformovalo svůj zákon o ochraně klimatu. Pravidlo o minimální vzdálenosti větrných elektráren zůstává. O energetice.cz* [online]. [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: <https://oenergetice.cz/nemecko/bavorsko-reformovalo-svuj-zakon-ochrane-klimatu-pravidlo-minimalni-vzdalenosti-vetrynych-elektren-zustava>

VOCHOZKA, M., 2020. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1890-8.

WITS, 2022. *Germany Trade Balance, Exports and Imports by Country and Region 2019* [online]. [cit. 2022-04-01]. Dostupné z:

<https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/Country/DEU/Year/2019/TradeFlow/Import>

THE WORLD BANK, 2022. *Germany* [online]. Washington: The World Bank [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/country/germany>