



## **Bakalářská práce**

# **Mezinárodní marketingová strategie firmy pro vstup na zahraniční trh**

*Studijní program:*

B0488A050006 Mezinárodní ekonomické vzta-  
hy

*Studijní obor:*

Mezinárodní obchod

*Autor práce:*

**Barbora Holanová**

*Vedoucí práce:*

doc. PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.  
Katedra marketingu a obchodu

Liberec 2024





## Zadání bakalářské práce

# Mezinárodní marketingová strategie firmy pro vstup na zahraniční trh

<i>Jméno a příjmení:</i>	<b>Barbora Holanová</b>
<i>Osobní číslo:</i>	E21000184
<i>Studijní program:</i>	B0488A050006 Mezinárodní ekonomické vzta- hy
<i>Specializace:</i>	Mezinárodní obchod
<i>Zadávající katedra:</i>	Katedra marketingu a obchodu
<i>Akademický rok:</i>	2023/2024

### Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Literární rešerše.
3. Charakteristika vybraného trhu.
4. Charakteristika vybrané firmy a návrh strategie pro vstup této firmy na vybraný zahraniční trh.
5. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek.

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

### **Seznam odborné literatury:**

- BARČÍK, Tomáš, 2013. *Strategický marketing*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s. ISBN 978-80-905247-7-4.
- MACHKOVÁ, Hana, 2015. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-5366-9.
- JAŘUŠOVÁ, Jana; Iveta MARKOVÁ; Jana HRONCOVÁ; Anna BOHERS; Ivan MURIN, 2018. Study of Consumer Preferences of Regional Labeling. Slovak Case Study. online. *European Countryside*, vol. 10, no. 3, s. 429-441. ISSN 18038417. <https://sciendo.com/article/10.2478/euco-2018-0024>.
- GHOURI, PERVEZ N. a Philip R. CATEORA, 2014. *International marketing*, 4. ed. London: MCGraw-Hill. ISBN 978-0-07-714815-7.
- FOTR, Jiří; Emil VACÍK; Ivan SOUČEK; Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování Teorie a praxe – 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2499-2.

*Vedoucí práce:* doc. PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.  
Katedra marketingu a obchodu

*Datum zadání práce:* 1. listopadu 2023  
*Předpokládaný termín odevzdání:* 31. srpna 2025

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.  
děkan

L.S.

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

V Liberci dne 1. listopadu 2023

## Prohlášení

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

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

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

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

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

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

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



# **Mezinárodní marketingová strategie firmy pro vstup na zahraniční trh**

## **Anotace**

Tato bakalářská práce pojednává o mezinárodní marketingové strategii pro vstup firmy na cílený zahraniční trh. Cílem práce je zjistit, zda by byl vstup firmy na konkrétní zahraniční trh možný a za jakých podmínek. Práce se nejprve zabývá teoretickou částí, ve které jsou vysvětlené všechny důležité podklady pro pochopení dané problematiky. Druhá část práce je praktická, kde je nejprve připravena firma, které se daná marketingová strategie týká, včetně produktového portfolia a následně zahraniční trh, na který bude firma vstupovat. V rámci zahraničního trhu jsou představeny dvě možnosti a to jedna varianta na kontinentu Severní Ameriky, druhá verze je pak pro Evropský kontinent a oba trhy jsou především popsány PEST analýzou. Nakonec je vybrán jeden zahraniční trh a na základě toho uzpůsobený mezinárodní marketingový mix pro vstup na tento trh; též je vypracována SWOT analýza, která pojednává o silných a slabých stránkách vybrané společnosti a následně příležitosti a hrozby v souvislosti s vybraným zahraničním trhem.

## **Klíčová slova**

Analýza trhu, charakteristika firmy, mezinárodní marketing, Spojené Království, Spojené státy americké, strategie, zahraniční trh

# **Company's international marketing strategy for entering a foreign market**

## **Annotation**

This bachelor thesis deals with marketing strategy in international sense targeted for the company's entry into a aimed foreign market. The goal of this thesis is to find out whether the entry is possible or not and under which circumstances. First, the thesis deals with the theoretical part, where it explains important background information for understanding the issue. It then acquaints chosen company, to which is the marketing strategy for entering a foreign market given, including the portfolio of products offered. As for the foreign market, there are two options included, one for an entry on the Northern America continent, the other in Europe and they are analysed mainly by the means of PEST analysis. Lastly, a final decision about the foreign market is made and a form of international marketing mix is proposed; also a SWOT analysis is conceived, which includes the strong and weak sides of the chosen company and also the opportunities and threads connected to the chosen foreign market.

## **Key Words**

Company characteristics, foreign market, international marketing, market analysis, strategy, United Kingdom, United states of America



# Obsah

Seznam ilustrací.....	9
Seznam tabulek .....	10
Seznam použitých zkratk, značek a symbolů .....	11
Úvod .....	13
<b>1 Mezinárodní marketing .....</b>	<b>14</b>
1.1 Základní koncepce mezinárodního marketingu .....	15
1.1.1 Vývozní marketing (exportní marketing) .....	15
1.1.2 Globální marketing.....	16
1.1.3 Interkulturní marketing.....	16
1.1.4 Další koncepce mezinárodního marketingu.....	17
1.2 Důvody pro vstup na zahraniční trh .....	18
1.3 Možná rizika spojená s mezinárodním podnikáním .....	19
<b>2 Postup tvorby mezinárodní marketingové strategie.....</b>	<b>21</b>
2.1 Stanovení podnikových cílů .....	21
2.2 Marketingové prostředí.....	22
2.2.1 Mikroprostředí .....	22
2.2.2 Makroprostředí .....	23
2.3 Mezinárodní marketingové prostředí .....	25
2.4 Firemní zdroje .....	29
2.5 Rozdělení trhu .....	30
2.5.1 Segmentace.....	30
2.5.2 Segmentační strategie.....	31
2.5.3 Targeting .....	31
2.5.4 Positioning.....	32
2.6 Formy vstupu na trh .....	33
2.6.1 Vývozní a dovozní operace.....	33
2.6.2 Formy vstupu na zahraniční trh nenáročné na kapitálové investice .....	34
2.6.3 Kapitálové vstupy podniku na zahraniční trh.....	34
2.7 Mezinárodní marketingový mix.....	34
2.7.1 Mezinárodní výrobková politika.....	35
2.7.2 Mezinárodní cenová politika.....	37
2.7.3 Mezinárodní distribuční politika .....	38

2.7.4	Mezinárodní komunikační politika .....	40
<b>3</b>	<b>Charakteristika vybrané firmy.....</b>	<b>43</b>
3.1	SADALSUUD HOUSE .....	43
3.2	Produktové portfolio .....	44
3.3	Výroba.....	49
3.4	Ceny výrobků .....	51
3.5	Budoucnost značky .....	52
<b>4</b>	<b>Charakteristika cílového zahraničního trhu .....</b>	<b>54</b>
4.1	Los Angeles, Kalifornie, Spojené státy americké .....	54
4.1.1	PEST analýza trhu .....	56
4.1.2	Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na americkém trhu .....	61
4.1.3	Konkurence na trhu.....	64
4.1.4	Možnosti pronájmu prostor v Los Angeles .....	66
4.2	Londýn, Anglie, Spojené království.....	67
4.2.1	PEST analýza trhu .....	69
4.2.2	Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na britském trhu .....	73
4.2.3	Konkurence na trhu.....	75
4.2.4	Možnosti pronájmu prostor v Londýně.....	78
<b>5</b>	<b>Mezinárodní marketingová strategie vybrané firmy pro vstup na zvolený zahraniční trh ...</b>	<b>79</b>
5.1	Výběr cílového trh .....	79
5.2	SWOT analýza .....	80
5.3	Marketingový mix .....	81
5.3.1	Výrobek .....	81
5.3.2	Cena.....	83
5.3.3	Distribuce .....	84
5.3.4	Komunikace .....	84
	<b>Závěr .....</b>	<b>87</b>
	<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>89</b>

## Seznam ilustrací

OBRÁZEK 1: GRAFICKÉ ZNÁZORNĚNÍ KAPITOLY Č. 2.....	21
OBRÁZEK 2: DIMENZE MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ.....	22
OBRÁZEK 3: SFÉRY MEZINÁRODNÍHO MARKETINGU .....	26
OBRÁZEK 4: DIMENZE VÝROBKU .....	36
OBRÁZEK 5: LOGO FIRMY SADALSUUD HOUSE.....	43
OBRÁZEK 6: ILUSTRACE WEBU FIRMY .....	44
OBRÁZEK 7: THE HOODIE COMFORT ZONE .....	45
OBRÁZEK 8: THE CREWNECK.....	46
OBRÁZEK 9: THE SWEATPANTS.....	46
OBRÁZEK 10: THE SHORTS .....	47
OBRÁZEK 11: THE T-SHIRT .....	48
OBRÁZEK 12: THE BAG .....	48
OBRÁZEK 13: THE ESSENTIALS BAG.....	49
OBRÁZEK 14: MAPA MĚST SPOJENÝCH S VÝROBOU PRODUKTŮ .....	51
OBRÁZEK 15: HUSTOTA ZALIDNĚNÍ KALIFORNIE.....	55
OBRÁZEK 16: MAKROEKONOMICKÉ UKAZATELE USA 2020-2023 .....	58
OBRÁZEK 17: HDP STÁTU KALIFORNIE 2021.....	59
OBRÁZEK 18: PRONÁJEM PROSTORU V LOS ANGELES .....	67
OBRÁZEK 19: HUSTOTA ZALIDNĚNÍ SPOJENÉHO KRÁLOVSTVÍ.....	69
OBRÁZEK 20: MAKROEKONOMICKÉ UKAZATELE SPOJENÉHO KRÁLOVSTVÍ 2021-2023 .....	71
OBRÁZEK 21: PRONÁJEM PROSTOR V LONDÝNĚ.....	78
OBRÁZEK 22: INSTAGRAMOVÝ PROFIL SADALSUUD HOUSE .....	85

## Seznam tabulek

TABULKA 1: POROVNÁNÍ CEN FIRMY S KONKURENCÍ V LA (VELKOOBCHODY) .....	64
TABULKA 2: POROVNÁNÍ CEN FIRMY S KONKURENCÍ V LA (MALOOBCHODY) .....	65
TABULKA 3: POROVNÁNÍ CEN FIRMY S KONKURENCÍ V LONDÝNĚ (VELKOOBCHOD) .....	76
TABULKA 4: POROVNÁNÍ CEN FIRMY S KONKURENCÍ V LONDÝNĚ (MALOOBCHOD) .....	76
TABULKA 5: POROVNÁNÍ MOŽNOSTÍ V OTÁZCE CÍLOVÉHO TRHU.....	79
TABULKA 6: SWOT ANALÝZA .....	80

## Seznam použitých zkratek, značek a symbolů

B2B	Obchodní vztah mezi obchodními společnostmi ( <i>Business-to-Business</i> )
B2C	Obchodní vztah mezi prodejcem a koncovým zákazníkem ( <i>Business-to-Customer</i> )
BERD	Ukazatel celkových výdajů na vlastní výzkum a vývoj v podnikatelském sektoru ( <i>Business Enterprise Expenditure on R&amp;D</i> )
CE	Evropské značení certifikace ( <i>Conformité Européenne</i> )
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
FDA	Úřad pro kontrolu potravin a léčiv ( <i>U. S. Food and Drug Administration</i> )
GERD	Ukazatel hrubých domácích výdajů na výzkum a vývoj ( <i>Gross Domestic Expenditure on R&amp;D</i> )
GOTS	Nejpřísnější mezinárodní biotextilní certifikace ( <i>Global Organic Textil Standard</i> )
G7	Sdružení největších ekonomicky vyspělých států světa ( <i>Group of Seven</i> ) – bez Ruska
G8	Sdružení největších ekonomicky vyspělých států světa ( <i>Group of Eight</i> )
G20	Skupina největších ekonomik světa představovaná ministry financí a guvernéry centrálních bank ( <i>Group of Twenty</i> )
HMRC	Britská finanční a celní správa ( <i>His Majesty's Revenue &amp; Customs</i> )
JIS	Metoda doručení materiálu/surovin/zboží; inovace JIT – zboží je přesně srovnáno, aby odpovídalo kupujícímu dle jeho instrukcí (př. dle abecedy nebo oddělení); ( <i>Just In Sequence</i> )
JIT	Metoda doručení materiálu/surovin/zboží; doručení právě včas; daný čas, dané místo a daná kvalita s kvantitou ( <i>Just In Time</i> )
LACMTA	Společnost zajišťující městskou hromadnou dopravu v Los Angeles ( <i>Los Angeles Country Metropolitan Transportation Authority</i> )
ILO	Mezinárodní organizace práce ( <i>International Labour Organisation</i> )
IMF	Mezinárodní měnový fond ( <i>International Monetary Fund</i> )

NATO	nebo-li Severoatlantská aliance; euroatlanský vojenský pakt ( <i>North Atlantic Treaty Organization</i> )
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj ( <i>Organization for Economic Co-operation and Development</i> )
OEKO TEX	Mezinárodní testovací a certifikační systém pro textilie, vyráběné pouze ze zdravotně nezávadných materiálů ( <i>Öko-Tex Standard 100</i> )
OSN	Organizace Spojených Národů ( <i>United Nations</i> )
PEST	Analýza politického, ekonomického, sociálního a technologického prostředí v rámci mezinárodního trhu ( <i>Political, Economical, Social &amp; Technological</i> )
SMART	Metoda pro správné stanovení cíle v podniku ( <i>Specific, Measurable, Agreed, Realistic, Trackable in time</i> )
STP	Model určen pro rozdělení trhu na segmenty ( <i>Segment, Targeting &amp; Positioning</i> )
UK	Spojené království ( <i>United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland</i> )
UKCA	Značení certifikace ve Spojeném království ( <i>United Kingdom Conformity Assessed</i> )
USA	Spojené státy americké ( <i>United States of America</i> )
WTO	Světová obchodní organizace ( <i>World Trade Organization</i> )

## Úvod

Mezinárodní marketing je odvětví, které v současnosti nabývá dynamického rozvoje a je úzce spojeno s podnikatelskou praxí. Je zde vyžadováno pohotové reagování na stále se měnící mezinárodní podnikatelské prostředí. Mezinárodní podnikání umožňuje společnostem zvýšit tržby a zisků díky prodeji výrobků či služeb i na zahraničních trzích (ne pouze v tuzemsku), také napomáhá k optimalizaci firemních zdrojů a k vyšší úrovni konkurenceschopnosti dané firmy.

Tématem této bakalářské práce je Mezinárodní marketingová strategie firmy pro vstup na zahraniční trh. Autorka v této práci spolupracuje s českým podnikem Sadalsuud House, který je v posledních letech na vzestupu a sám se zabývá myšlenkou internacionalizace. Firma se věnuje výrobě a prodeji kousků oblečení čistě ze 100% bavlny. Od jeho založení v roce 2020 firma nabývá na popularitě a prodej jejích produktů na českém trhu se několikanásobně zvýšil, což značí, že má firma Sadalsuud House značný potenciál v souvislosti se vstupem na trh zahraniční.

První kapitola je věnována teoretické části, jež obsahuje zásadní pojmy a definice potřebné pro vstup na zahraniční trh. Tato část je též doplněna o rizika, která jsou se vstupem na zahraniční trh spojena. V kapitole druhé je pak teoreticky popsán postup v rámci tvorby mezinárodní strategie, který je pak využit v praktické části práce.

Informace ohledně samotného podniku lze najít v kapitole třetí, ve které je mimo jiné zahrnuté produktové portfolio, samotná výroba produktů a též odůvodnění cenové politiky firmy. V kapitole čtvrté jsou pak k dispozici dvě možnosti volby zahraničního trhu – jeden v Evropě a druhý v Severní Americe, které jsou převážně charakterizovány PEST analýzou, jež mimo jiné také pojednává o konkurenci na zmíněných zahraničních trzích.

Finální návrh vstupu firmy na zvolený zahraniční trh je k dispozici v poslední kapitole této práce. Hlavním cílem této práce bylo najít co nejvhodnější zahraniční trh pro budoucí expanzi podniku a definovat návrh postupu pro tuto záležitost. Proces expanze se totiž v současnosti může jevit jako jednoduchý, nicméně je třeba promyslet i rizika s tím spojená a potenciální neúspěch, který by pro firmu mohl potenciálně znamenat značné ztráty.

# 1 Mezinárodní marketing

V této kapitole je obsažen základní princip mezinárodního marketingu, jeho tři základní koncepce, též důvody, proč vůbec začít podnikat v zahraničí a jako poslední jsou zde obsažena rizika spojená s tímto druhem podnikání.

Mezinárodní marketing se zaměřuje na uspokojování potřeb a přání zákazníků na mezinárodních trzích. Cílem strategií je vytvářet maximální hodnotu pro partnery firmy prostřednictvím firemních zdrojů a vyhledávání podnikatelských příležitostí na mezinárodních trzích. (Machková 2015)

Z tohoto pojetí marketingu tedy vyplývá, že se firma zaměřuje na zahraniční zákazníky a snaží se jejich potřeby a přání plnit lépe než jeho konkurence. Jde též o loajalitu zákazníku vůči této firmě a o budování pozitivního vztahu mezi zákazníky a firmou v dlouhodobém časovém horizontu.

Mezinárodní marketing se od domácího marketingu liší zejména ve faktu, že se jeho aktivity odehrávají ve více než jedné zemi. „*International marketing is the performance of business activities that direct the flow of a company's goods and services to consumers or users in more than one nation for a profit. The only difference in the definitions of domestic and international marketing is that marketing activities take place in more than one country.*“ (Ghauri a Cateora 2014, s. 28)

Mezinárodní marketing se od toho tuzemského také liší jeho specifiky. Internacionalizace s sebou nese řadu faktorů, které strategii firmy ovlivňují. Konkrétními faktory jsou následující:

- adaptace marketingového mixu;
- legislativa cílového trhu;
- jazykové odlišnosti cílového trhu od tuzemského;
- bariéry při vstupu na cílový trh;
- politické a kulturní bariéry;
- preference zákazníků na cílovém trhu v rámci jejich chování;
- životní styl zákazníků;
- popřípadě i jiné faktory podle zvyklostí a podmínek cílového trhu.



## 1.1 Základní koncepce mezinárodního marketingu

V praxi se v rámci mezinárodního marketingu využívají tři základními koncepce mezinárodního marketingu. Jedná se o marketing vývozní (exportní), globální a interkulturní.

### 1.1.1 Vývozní marketing (exportní marketing)

Základem vývozního marketingu je snaha podniku o adaptaci obchodní politiky podle kritérií cílových trhů. Tento marketing je vhodný zejména pro malé a střední podniky, kteří na mezinárodní úrovni teprve začínají, zejména protože nemají velké zdroje a ani zkušenosti v rámci zahraničních trhů.

Když totiž podnik v zahraničí teprve začíná, je obvykle v nejednoduché situaci. Nemá natolik silnou pozici jako jeho konkurence. Tyto podniky většinou vyvážejí běžné výrobky s nižší přidanou hodnotou oproti konkurenčním velikánům, které přidanou hodnotu mají obvykle vyšší.

Pro podnik by bylo vhodné investovat zdroje zejména do komunikační a distribuční politiky, nicméně kvůli již zmiňovaným nedostatečným zdrojům se v tomto ohledu soustředit na menší segmenty, které ještě nejsou příliš obsazené konkurencí.

Co se postupu podniku v rámci této koncepce týče, obvykle se postupuje takto (Machková 2015):

- podnik si vyhlídne několik trhů v zahraničí a u nich provede výzkum;
- následně si vybere jeden stát či jednu oblast, kam bude vyvážet své výrobky;
- též se musí rozhodnout pro obchodní metodu;
- definuje si obchodní politiku a též marketingový mix
- a nakonec vypracuje nabídku konkrétně pro zvolený cílový trh.

Pro ty podniky, které se rozhodnout pro vývozní marketing, se v rámci cílového trhu většinou jedná o trhy sousední či geograficky blízké.

### **1.1.2 Globální marketing**

Díky koncepci globálního marketingu lze na světovém trhu prodat stejný typ výrobku stejnému segmentu zákazníků. Základ tohoto typu koncepce je totiž právě v používání jednotného marketingového postupu na všech trzích, tudíž beze změny.

Je to zejména kvůli předpokladům, ze kterých tato koncepce vychází (Machková 2015):

- v rámci světového trhu existují homogenní potřeby zákazníka;
- zákazník vyhledává výhodný poměr mezi cenou produktu a jeho kvalitou;
- velkosériové výroba šetří náklady a podnik dosahuje tzv. úspory z rozsahu.

Aby mohla být tato koncepce uplatněna, právě velké, stejnorodé segmenty jsou podmínkou pro její použití.

U globálního marketingu jde zejména o produkty průmyslové výroby, spotřební elektroniky či nealkoholických nápojů. Firmy se zde zaměřují na globální positioning a standardizaci marketingového mixu.

Tento typ koncepce však není bez slabin. Mezi ně patří zejména fakt, že se zde nebere v potaz sociálně-kulturní odlišnosti tuzemského a zahraničního trhu. Také ale neumožňuje rychlou reakci na akce a změny konkurence a to může vyústit v demotivaci manažerů, kteří se řídí pokyny centrály a mají většinou pouze omezené pravomoci.

### **1.1.3 Interkulturní marketing**

V souvislosti s trendem moderní doby se z koncepce vývozního globálního marketingu stala koncepce marketingu interkulturního.

Je zřejmé, že dochází ke globalizaci světového trhu a lze mluvit o globálních výrobcích a službách, nicméně není již možné tak hovořit o spotřebiteli. Jeho chování je velice ovlivňováno sociálními a kulturními faktory, které koncepce globálního marketingu nezohledňuje. Také je nutné brát ohled na příjmy zákazníků, jelikož čím vyšší příjem zákazník má, tím se bude lišit jeho přání a potřeby.

Pokud jde o pojetí výrobků či služeb, je to další rozdíl v porovnání globálního a interkulturního marketingu. Globální marketing realizuje výrobky původně určené pro tuzemský trh, zatímco

marketing interkulturní již v rámci výzkumné části počítá s vývojem nových produktů. Adaptace se projevují zejména v těchto oblastech:

- výrobová politika (úpravy barvy či velikosti, též obalů);
- značková politika (výběr vhodné tuzemské značky pro cílový zahraniční trh);
- cenová politika (pokud jde o zemi s nízkou kupní silou, nabízí se základní modely, bez doplňků);
- distribuční politika (např. přizpůsobení otevírací doby obchodů zvyklostem cílového zahraničního trhu);
- komunikační politika (charitativní aktivity, cílení na emoce zákazníků, obsazení tuzemských známých osobností v reklamách) (Hana Machková 2015).

Lze zde hovořit například o automobilech, které se dají poměrně snadno kompletovat dle požadavků cílového trhu.

Toto pojetí tedy spočívá v uchopení standardizovaných postupů, které jsou před použitím adaptovány na podmínky zahraničního trhu.

S touto koncepcí se pojí slogan „Think global, act local“, který je zřejmě nejlepší pro charakteristiku tohoto trendu, ovšem někteří též zastávají termín „glokalizace“, který též není daleko od pravdy.

#### **1.1.4 Další koncepce mezinárodního marketingu**

Existují i další koncepce, které se v mezinárodním marketingovém řízení často využívají, jako například koncepce sociálně-kulturních zón a koncepce příbuzných sociálně-kulturních vrstev.

Pokud jde o koncepci sociálně-kulturních zón, jde o předpoklad, kde je možné seskupit určité geografické zóny s obdobnými ekonomickou i sociálně-kulturní charakteristikou a díky tomu využít stejnou marketingovou strategii na více trzích, tzn. ve více zemích. Charakteristika může obsahovat řadu kritérií, jako například kupní síla zákazníků, věk a vyspělost zákazníků, velikost spotřeby, jazyková příbuznost, citlivost zákazníka na cenu atd.

Druhou často využívanou je koncepce příbuzných sociálně-kulturních vrstev. Zde se nepřistupuje k stejnorodým segmentům z geografického hlediska, ale používá se kritérium sdílených hodnot. Je zde předpoklad, že členové určité sociální vrstvy mají stejné postoje, stejný vkus i myšlení a stejné

spotřebitelské chování. Tato koncepce je vhodná pro firmy, které mají zákazníky s vyššími platebními možnostmi (např. výrobci luxusních automobilů či luxusní hotely) či zákazníky ve věkové úrovni dospívající mládeže (Machková 2015).

## 1.2 Důvody pro vstup na zahraniční trh

Firmy mohou mít různé důvody pro rozšíření svých aktivit za hranice tuzemského státu. Může jít o plné využití trhu tuzemského a v následku toho zákazníci již nemusí jevit tak velký zájem o produkty či služby firmy jako na počátku, kdy s nimi na trh přišla. Může též jít o neúspěšné naplnění podnikatelských strategií z pohledu firmy na domácím trhu a tak se rozhodne pro internacionalizaci a zkusí své strategie naplnit v zahraničí. Nicméně záleží na sídle firmy. Pokud má firma sídlo v menším státě, je více pravděpodobné, že se firma rozhodne expandovat, jelikož dříve vyčerpá možnosti domácího trhu než-li firma se sídlem ve státě větším.

*„Many companies appear to grow into international marketing through a series of phased developments. They gradually change strategy and tactics as they become more involved. Other enter international marketing after much research, with long-range plans fully developed.“* (Ghauri a Cateora 2014, s. 38)

Mezinárodní obchod není určen pouze pro velké podniky, ale mohou se v něm angažovat i podniky malé a střední, které zde chtějí uplatnit své produkty či služby. Samozřejmě velkým faktorem v tomto odvětví hraje zkušenosti. Bez zkušeností je realizace expanze daleko těžší. Firmy je často získávají, když ze zahraničí nakupují například materiál, součástky či náhradní díly. Díky těmto zkušenostem by měla expanze probíhat snadněji, rychleji a efektivněji.

Dalšími možnými důvody pro expanzi mohou být:

- nedostatečné zdroje firmy a tak se snaží najít je v bohatství země jiné;
- diverzifikace rizika firmy a tak odstranit či se vyhnout závislosti na jednom trhu;
- spolupráce se zahraničním partnerem;
- zvýšení povědomí o firmě i za hranicemi domácího trhu;
- víra v měnové kurzy a tím také eliminace rizika kurzového;
- a v neposlední řadě rozvoj podniku v nových technologiích, ke kterým se podnik díky expanzi dostane snáz.

### 1.3 Možná rizika spojená s mezinárodním podnikáním

Pokud se podnik rozhodne expandovat na zahraniční trh, měl by si být vědom nejen příležitostí, které na tomto trhu může získat, ale též rizik, kterým může čelit. V mezinárodním podnikání nelze rizika stoprocentně vyloučit, nicméně je možné ho v určitých oblastech omezit nebo se jim jednoduše vyhnout.

Rizika ale nemusí být brána jen jako negativa. Posouvají činnosti podniku na vyšší úroveň hlavně díky kritickému myšlení a umění vypořádat se s problémem, pokud nastane. Zpřístupňují podniku také možnost využít nových podnikatelských příležitostí v rámci vstupu na zahraniční trh.

Rizika jsou jednoduše cena za určitý risk, který má za účel posunout podnik kupředu a rozvíjet jeho podnikatelské činnosti v souvislosti s moderními trendy současnosti.

*„Potenciální vývoj podmínek však může při podstupování některých typů rizik vést k tomu, že faktické výsledky budou příznivější oproti očekávaným. Týká se to zejména těch rizik, která souvisejí s vývojem tržní situace, například rizika pohybu cen, kurzů měn, úroků apod. Hodnotově vyjádřeno, riziko představuje možnost vzniku ztráty v důsledku nepředvídaných výdajů, nedosažení očekávaných výnosů, eventuálně v důsledku ztráty hodnot, ale na druhé straně s sebou přináší i možnost dosažení vyšších výnosů nebo nižších nákladů ve srovnání s původním předpokladem.“*  
(Machková a kolektiv 2002, s. 187)

#### Kategorie rizik

Kategorizace rizik je v literatuře každým autorem uvedena jinak. Je tomu tak z důvodu vlastností rizik, které jsou stejné u více druhů rizik, nebo se vzájemně doplňují (Špačková 2012).

Dle Machkové a kolektiv (2010) se hlavní typy rizik dělí následovně:

- Tržní rizika, jejichž příčinou může být například změna nabídky a poptávky po určitém zboží, změna v postavení rozhodujících dodavatelů či odběratelů, změna v prodejní či nákupní politice, změny technologií apod. Mohou mít tudíž negativní dopad, nebo se mohou prokázat jako příznivější oproti předpokladu.
- Komerční rizika, jejichž charakteristickým prvkem je, že vznikají z nesplnění závazků obchodních partnerů, ale také se vztahují na dopravce, pojišťovny apod. Tyto rizika vznikají

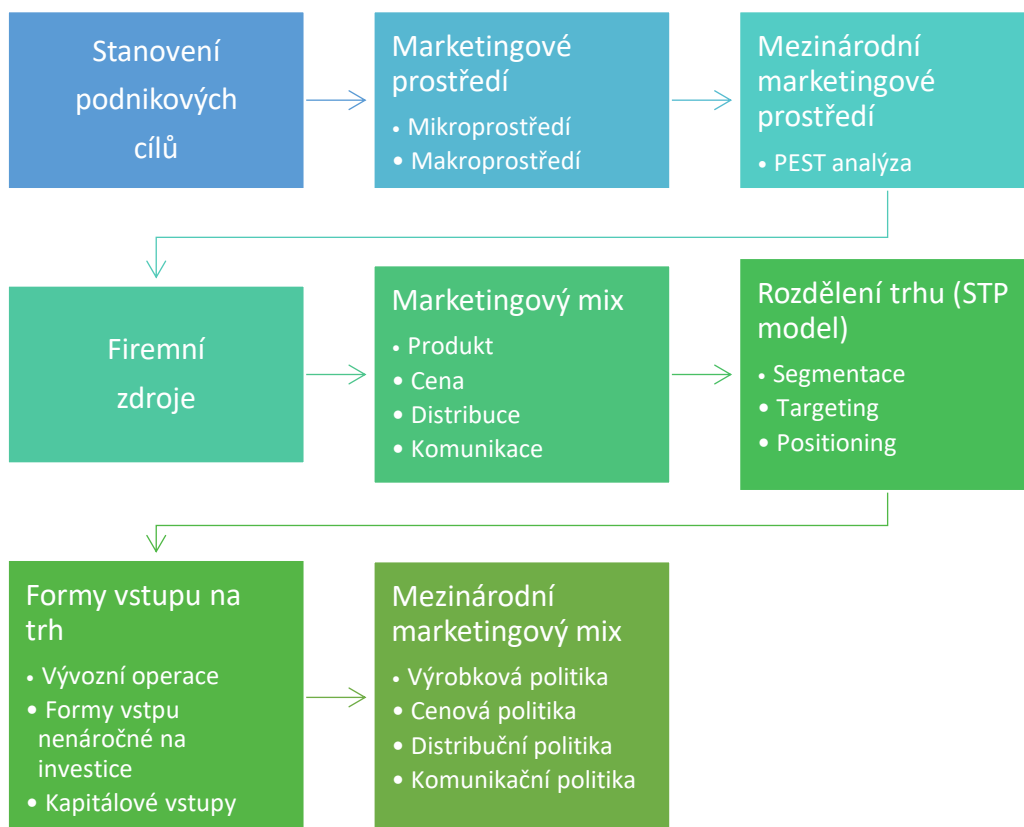
v důsledku odlišností trhů v rámci právních a ekonomických podmínek, obchodních zvyklostí apod.

- Přepravní rizika, zahrnující například ztrátu či poškození zboží. Důležitá je zde odpovědnost a kdo jí za zboží nese. Tento typ rizik je spojen se souborem obchodních pravidel Incoterms s nejvíce používanými obchodními dokoložkami v zahraničním obchodě, které řeší právě otázky odpovědnosti a nákladů spojené s daným zbožím a jeho přepravou.
- Teritoriální rizika, která vznikají z nejistoty politického a makroekonomického vývoje jednotlivých trhů, jejich geografické lokace, ekonomické stability apod. Mohou se vztahovat k téměř jakémukoliv druhu skutečnosti: přírodní katastrofa, embarga apod. Zde je důležité provést důkladný průzkum daného státu a též průzkum podnikatelských i nepodnikatelských subjektů v zemi.
- Kurzové rizika, která jsou ovlivněna měnou při placení kupní ceny. Kurzy se neustále mění. Jde samozřejmě jak o měnu domácí a její vývoj vůči jednotlivým měnám zahraničním, ale také jde o vývoj zahraničních kurzů navzájem. Změnu kurzů jde velice těžko předpovídat a proto je vhodné si pro své obchodní aktivity zvolit tu měnu, u které se předpokládá určitá stálost. Též se může použít bankovní účet v cizí měně, aby v případě propadu domácí měny peníze držely svou hodnotu.
- Odpovědnost za výrobek. Zde je právě výrobce odpovědný za škody na zdraví a majetku v důsledku závad výrobku. Ochranou proti tomuto riziku je pojištění.

Všechny tyto rizika je velice důležité zohlednit, pokud podnik plánuje vstup na zahraniční trh. Zamezí tak zbytečným potížím, kterým lze alespoň nějakým způsobem předejít či je minimalizovat. V případě, že se některé z těchto rizik rozhodne podnik ignorovat či je podcenit, mohou nastat nepříznivé ekonomické výsledky či nespávnému využití podnikatelských příležitostí.

## 2 Postup tvorby mezinárodní marketingové strategie

V této kapitole je obsažen postup pro tvorbu mezinárodní marketingové strategie. Tento postup je vysvětlen krok po kroku (viz Obrázek 1), na co si má firma dávat pozor a co pro firmu může naopak být tzv. pomocným tipem v jeho cestě na zahraniční trh.



Obrázek 1: Grafické znázornění kapitoly č. 2  
Zdroj: vlastní zpracování v návaznosti na podkapitoly

### 2.1 Stanovení podnikových cílů

K nejtypičtějším cílům v rámci strategií vstupu na mezinárodní trh patří zejména proniknout na nové trhy a segmenty, získat si zde vedoucí postavení či rozvoj vybraných podnikatelských aktivit. (Foret 2012) Firmy by měly při stanovení cílů využívat tzv. pravidla *SMART* (*specific, measurable, agreed, realistic, trackable in time*), který jednoduše popisuje daný cíl, tudíž by stanovený cíl měl být specifický, měřitelný, pro společnost dosažitelný, měly by s ním souhlasit všechny angažované strany a měly by být sledovatelné v čase.

## 2.2 Marketingové prostředí

Marketingové prostředí není statické a vyznačuje se proměnlivostí v čase, která s sebou nese míru nejistoty a potřebu volit mezi několika variantami rozhodnutí. A proto je více než nutné zajistit marketingový výzkum. (Kozel a kolektiv 2006). V této analýze je rozebráno mikroprostředí a makroprostředí, které značně ovlivňují činnost a rozhodnutí podniku. Z Obrázku 2 je viditelné, jaké složky mohou spadat do jednotlivých dimenzí. Růžová barva označuje mikroprostředí a díky blízkosti modré barvy označující podnik samotný ho může snadno ovlivňovat, zatímco žlutá vyznačuje naopak makroprostředí, které kvůli vrstvě mikroprostředí nemůže podnik ovlivnit.



Obrázek 2: Dimenze marketingového prostředí

Zdroj: převzato z prezentace na téma „EU a analýzy prostředí“ (dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/13583503/.%20om/cs/marketingovy-mix-4p>)

### 2.2.1 Mikroprostředí

Jak již bylo zmíněno, mikroprostředí je pro podnik snadněji ovlivnitelné než-li makroprostředí. Je tvořeno odvětvími, které jsou firmě blízké a které ovlivňují její schopnost plnit potřeby a přání zákazníka (Foret 2012). Do hlavních faktorů je zařazen podnik samotný, dále konkurence, dodavatelé, zákazníci a spotřebitelé a jako poslední sem můžeme zařadit i veřejnost.



U podniku se konkrétně jedná o zaměstnance a vnitřní kulturu firmy. Patří sem i komunikace mezi jednotlivými odděleními a též vnitropodnikové vzdělávání zaměstnanců.

U konkurence jde primárně o její nabídku, která je hlavním faktorem cenové politiky, marketingových kampaní, atd. Aby byl podnik více úspěšný než-li konkurence, nesmí jít o úmyslné způsobení újmy právě této konkurenci. Naopak bychom měli zákazníkovi nabídnout vyšší uspokojení jeho přání a potřeb. Marketing má za úkol nejen splnit tyto faktory, ale také zajistit dlouhodobé povědomí zákazníka o firmě a pokusit se udržet jeho loajalitu k naší firmě – aby nedal přednost konkurenci (Kozel a kolektiv 2006).

Zákazník a spotřebitel nemusí být vždy tatáž osoba. Nicméně zákazník je klíčovým faktorem veškeré podnikatelské úsilí. Bez zákazníka je existence firmy skoro zbytečná, jelikož vyráběné produkty či služby podniku nikdo nekoupí.

A pokud jde o veřejnost, jedná se o například finanční instituce, které podniku zajišťují finanční zdroje nebo média, konkrétně noviny, televizní a rozhlasové stanice nebo například sociální sítě jakožto trend 21. století. Nicméně sem můžou být zařazeny také vládní instituce, tamní komunita a občané a v nemoslední řadě širší veřejnost a zaměstnanci. Všechny tyto složky mají podstatný vliv na fungování společnosti. Díky nim totiž podnik ví, jaký názor mají tyto složky na produkty podniku a co by mohl vylepšit, popřípadě úplně změnit (Foret 2012).

## **2.2.2 Makroprostředí**

Makroprostředí funguje opačným způsobem. Podnik jej nemůže ovlivnit a je těžké se mu přizpůsobit. *„Jediné, co podnik udělat může, je rozvíjet svou schopnost se změnám v této oblasti rychleji a efektivněji přizpůsobovat. Na tuto oblast působí několik vlivů:*

- *demografické prostředí;*
- *ekonomické prostředí;*
- *legislativní prostředí;*
- *přírodní prostředí;*
- *inovační prostředí;*
- *sociálně-kulturní prostředí.“* (Kozel a kolektiv 2006, s. 18)

V demografickém prostředí jsou klíčové informace o lidech, jelikož nám vytváří trhy, kde uplatňujeme naše produkty, popřípadě služby. Tyto informace jsou pro nás základním stavebním kamenem při segmentaci trhu. Konkrétně nás zde zajímá například populační vývoj, hustota a migrace obyvatel daného trhu, národnost a charakter domácnosti a též životní úroveň zákazníků. Díky těmto informacím jsme schopni provést segmentaci trhu a poté vybrat ten nejvhodnější segment pro naši činnost.

U ekonomického prostředí jsou pozorovány vlivy, které ovlivňují kupní sílu a výdaje zákazníka. Lze tedy říci, že tyto vlivy ovlivňují spotřební chování zákazníka a též určují celkové využití zdrojů. Také zde nutné brát ohled na nezaměstnanost, jelikož s rostoucí nezaměstnaností bude koupěschopná poptávka klesat, protože lidé nebudou mít za co produkty či služby nakoupit. Jako posledním faktorem v ekonomickém prostředí je tedy výše důchodů, která určuje již zmiňovanou kupní sílu obyvatel a ovlivňuje tak kolik je člověk na trhu schopen a ochoten koupit (Machková 2015).

Pokud jde o legislativním prostředí, jedná se o soubor zákonů, vyhlášek a předpisů, která nám ovlivňuje vládní a politické orgány. V tomto souboru jsou definovány hospodářské, ekologické, zdravotní a též bezpečnostní požadavky, které firmy musí respektovat a musí se jimi řídit při výrobě i prodeji produktů či služeb. Tato legislativa je v každém státě jiná. Jedním z trendů „Zelených“ je co nejvíce se angažovat v ekologických normách a zpřísnovat jejich dodržování – nicméně určité světové velmoci, jako například USA, se tomuto trendu stále brání. Pokud jde o ČR, se vstupem do EU musíme dodržovat právní normy evropského zákonodárství, které přináší nové příležitosti ale i hrozby pro všechny účastníky na trhu (Kozel a kolektiv 2006). Konkrétně se v tomto prostředí může jednat například o oblast hospodářské soutěže, ochranu spotřebitele nebo i o patenty a ochranné známky.

V přírodním prostředí, jak již z názvu vyplývá, jde o přírodní zdroje, které podnik využívá. Může jít o ropu – o kterou je stále větší zájem zejména po krizi na Ukrajině, ale také o klimatické podmínky a počasí, které též mohou značně ovlivňovat činnost a rozhodování podniku.

Předposledním faktorem je inovační prostředí. Zde se jedná o nové technologie, které se za poslední století značně změnily. V této oblasti jsou dnes změny velmi rychlé a nevyzpytatelné a díky tomu také dochází ke zkracování životního cyklu výrobků na trhu. Zavádění nových technologií představuje nové příležitosti pro podnik, ale také zvyšují produktivitu práce, naopak snižují náklady a tím zase zvyšují konkurenceschopnost – ať už firmy nebo výrobku (Kozel a kolektiv 2006).

A posledním vlivem je sociálně-kulturní prostředí, které se vztahuje k celkovému spotřebnímu a nákupnímu chování zákazníka, konkrétně se může jednat o postoj k určitým výrobkům, k reklamě či firmě jako takové. V tomto prostředí hraje roli také vyspělost a preference jedince – a v některých zemích navíc náboženství. Nicméně významné ovlivnění můžeme sledovat v souvislosti s idoly jedinců. Ať už se jedná o influencery na sociálních sítích či oblíbeného interpreta v oblasti hudby či dokonce oblíbeného herce, jedná se o velice silný faktor, který může přinést veliké příležitosti ale také významné hrozby. Jednoduše řečeno je jedinec velice snadno ovlivnitelný a jeho preference a též očekávání jsou pro podnik více než podstatné (Foret 2012).

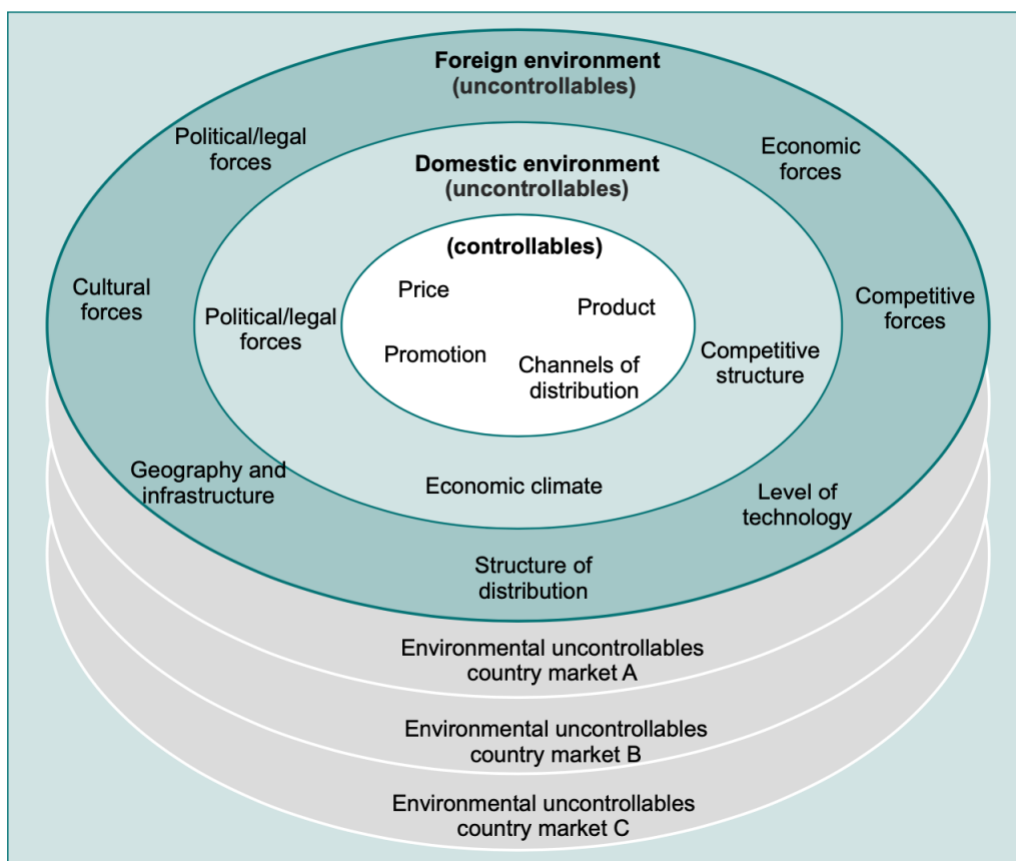
### **2.3 Mezinárodní marketingové prostředí**

Jak již bylo zmíněno, existuje několik sfér mezinárodního marketingu. Některé z nich podnik ovlivní snáze než jiné. Demonstraci těchto sfér lze spatřit na Obrázku č. 3. Vnitřní kruh zahrnuje ovlivnitelné elementy, konkrétně prvky marketingového mixu, které představují oblast pro marketérovo rozhodnutí. Tento kruh je podnikem ovlivnitelný.

Kruh druhý pokrývá ty elementy na domácím trhu, které mají nějaký efekt na rozhodnutí týkající se zahraničních operací, tzn. politické vlivy na domácím trhu, domácí konkurence a ekonomické klima. Tento kruh již podnik ovlivnit nemůže.

Vnější kruh pak reprezentuje elementy zahraničního typu pro každý zahraniční trh, na kterém marketér operuje, tzn. faktory politické, kulturní, geografické, distribuční, technologické, konkurenční a ekonomické, vztahující se k zahraničnímu trhu. Tento kruh je též podnikem neovlivnitelný.

Z Obrázku č. 3 lze vidět, že každý zahraniční trh, na kterém firma obchoduje, představuje rozdílné problémy zahrnující některé či všechny neovlivnitelné elementy. Proto čím více zahraničních trhů, na kterých firma obchoduje, tím větší také počet zahraničních neovlivnitelných elementů, se kterými se může potýkat.



*Obrázek 3: Sféry mezinárodního marketingu*

Zdroj: převzato z GHOURI, Pervez a Philip CATEORA 2014, s. 29

Před vstupem na trh musí firma provést řadu analýz, které budou základem pro rozhodnutí o strategii, kterou podnik na cílovém trhu využije. S tím se samozřejmě pojí rizika, se kterými se musí počítat a která se též musí analyzovat a vyhodnotit.

Základním prostředkem pro analýzu makroprostředí (jak národního, tak mezinárodního) je tzv. PEST analýza, tj. analýza prostředí politického a právního, též ekonomického, sociálně-kulturního a technologického (Machková 2015).

### **PEST analýza**

Jak již bylo zmíněno v předchozí podkapitole, PEST analýza zkoumá mezinárodní makroprostředí a jejím účelem je zejména zjistit, zda na cílovém trhu existuje riziko, které by mohlo podnik nějakým způsobem ohrozit. Analýza se tedy zabývá dohromady čtyřmi prostředími, konkrétně politickým a právním prostředím, ekonomickým prostředím, sociálně-kulturním prostředím a prostředím

technologickým. Všechny tyto odvětví se vzájemně ovlivňují, proto je občas těžké jeden faktor zařadit pouze do jedné z nich. Nicméně jejich zařazení není až tak podstatné. Jde zejména o to, že všechny faktory, které by mohly mít vliv na marketingovou strategii, jsou zahrnuté právě v této analýze.

V rámci politického a právního prostředí může být zkoumáno například politický systém a politickou stabilitu cílového trhu, členství země v regionálních integračních seskupeních a její politické vazby s dalšími zeměmi, právní úpravu podnikání v této zemi či vztahy a vazby k zahraničním firmám této země (Machková 2015). Jde zejména o potvrzení, že je země politicky a právně stabilní a nebude v této oblasti problémem v rámci naší expanze právě do této země a na tento trh. Též jsem může spadat legislativa jakožto právní regulace a nařízení, která mají velký vliv na mezinárodní marketing, dělí se na dvě části: veřejnosprávní a soukromoprávní. Do veřejnosprávní regulace jmenovitě spadá (Štědroň 2018):

- Zákon o regulaci reklamy, zapracovávající předpisy EU, který upravuje obecné požadavky v rámci reklamy a její šíření;
- Zákon o ochraně spotřebitele, upravující ochranu před klamavými obchodními praktikami;
- Zákon o informační společnosti, zakazující zaslání elektronické pošty s cílem šíření obchodního sdělení, pokud:
  - tak není pošta vysloveně označena,
  - je identita odesílatele skryta či úplně smazána,
  - je pošta odeslána bez zpětné adresy, na kterou by se mohl příjemce obrátit.

Soukromoprávní právní regulace se věnuje nekalé soutěži. Dle Občanského zákoníka se jí dopouští ten, kdo v rámci hospodářského styku porušuje dobré mravy soutěže s cílem způsobit újmu jiným soutěžitelům nebo zákazníkům, což nekalá soutěž zakazuje (Štědroň 2018). Do nekalé soutěže se konkrétně řadí:

- klamavá reklama a klamavé označování zboží či služeb;
- parazitování na pověsti závodu, výrobku či služeb jiného soutěžitele;
- podplácení;
- srovnávací reklama, pokud není dovolena jako přípustná;
- porušení obchodního tajemství;
- dotěrné obtěžování;
- ohrožení zdraví a životního prostředí.

Pokud jde o ekonomické prostředí, zde by měla být analyzována hospodářská politika vlády, též kurzová politika, tj. zda země využívá pevných či pohyblivých kurzů, a oblast vztahů se zahraničními investory. Ovšem by zde neměly chybět ani základní makroekonomické ukazatele a jejich vývoj v rámci několika let, tj. vývoj HDP na obyvatele, míra nezaměstnanosti a inflace, vývoj platební bilance a vývoj investic. Důležitý je zde také postoj státu k zahraničním firmám na jejich trhu - zda se jedná o liberalismus či jsou zde nějaká protekcionistická opatření (např. cla a kvóty).

Prostředí sociálně-kulturním je velice významné pro určení, zda je marketingová strategie úspěšná. Lidé jsou totiž velice často ovlivňováni svojí kulturou, která jim říká, čemu věřit a co naopak blokovat a nepřijmout. Kultura se zřídka kdy mění, většinou se tak děje při změně samotné společnosti, proto jsou tyto změny velice pomalé. Kultura se přenáší z generace na generaci a poznáváme v ní, jak může být člověk ovlivněn přátely, rodinou, pracovním či školním prostředím, vírou ale také v dnešní době velice populárními sociálními médii. Tyto ovlivňovací faktory můžou jedince buďto nasměrovat naším směrem ke koupi našeho produktu či služby, nebo může nastat pravý opak a díky těmto faktorům nás spotřebitel jednoduše odmítne. Řeší se zde také komunikaci verbální i neverbální, jelikož nedorozumění jsou často způsobena pouhou neznalostí zvyků a mylnou interpretací (Foret 2012).

*„Kultura jako takové zejména ovlivňuje míru otevřenosti společnosti a díky této míře můžeme země rozdělit na země s otevřenou kulturou a země s kulturou uzavřenou“ (Machková 2015, s. 32).* Pro otevřenou kulturu je spíše typický individualismus a racionální uvažování, proto je jednodušší se z krze tuto kulturu zapojit do podnikání a využít její potenciál. Opakem je tedy kultura uzavřená, která má silné kořeny v historii a je pro ni typická hierarchie společnosti. Jedinec je zde povinný přizpůsobit se řádu společnosti a individualismus je zde nahrazen kolektivismem, proto je tento typ kultury velice těžce infiltrovatelný.

Posledním je prostředí technologické, které se zabývá technickou vyspělostí země a využití jejího potenciálu právě v tomto odvětví. V rámci tohoto prostředí jsou používány ukazatele GERD a BERD, které nám analyzují výdaje na výzkum a vývoj. Investice do výzkumu a vývoje značně ovlivňují konkurenceschopnost států a nejvíce se pochopitelně investuje do vyspělých zemí – největší investoři v roce 2012: Německo, USA, Japonsko a Čína (Machková 2015). Samozřejmě se sem řadí i komunikační technologie a informační systémy, které mohou za krátkou dobu zpracovat obrovské množství dat bez vysokých nákladů, což podporuje firmy v internacionalizaci služeb. Informační technologie jsou dnes jedním z trendů a jsou proto běžně využívány v rámci marketingových nástrojů.

## 2.4 Firemní zdroje

Před rozhodnutím firmy o konkrétním segmentu by měla mít přehled, jaké interní zdroje k těmto aktivitám může využívat. Jmenovitě se jedná o následující zdroje (Kozel a kolektiv 2006):

- zdroje řízení, zahrnující kvalifikace a kompetentnost manažerů, úroveň a adaptaci organizační struktury a též firemní kulturu;
- finanční zdroje, zahrnující vlastní kapitál, zdroje financování, dostupnost cizích zdrojů, vztahy s finančními partnery, rentabilitu a produktivitu práce a též stupeň zadlužení firmy;
- lidské zdroje, zahrnující počet pracovních sil, jejich kvalifikace a zkušenost, zodpovědnost, mobilitu, motivaci, spolupráci a také mezilidské vztahy na pracovišti;
- kapacitní zdroje, zahrnující dostupnost materiálu, surovin, strojů a zařízení, technickou a technologickou vybavenost;
- inovační zdroje, zahrnující získané know-how firmy, důraz na zavádění nových inovací, licence a patenty;
- informační zdroje, zahrnující jak vnitřní a vnější sféru, také životaschopnost a kompatibilitu těchto systémů a nakonec proces od získávání po archivaci informací.

Své zdroje firma využívá v závislosti na jejích potřebách. Nicméně si musí dát pozor například na přesáhnutí kapacit výroby či zařadit pravidelné školení pro zaměstnance, aby byli neustále v obraze v rámci inovací či nových trendů.

V rámci kapacit je určitě více než vhodné zvolit správnou frekvenci jejího pořizování, aby jednak nezastavovala výroba z důvodu nedostatku materiálu, ale ani aby nebyly zbytečně vysoké náklady na skladování tohoto materiálu. K tomu se pojí dvě metody doručení – JIS a JIT. Metody jsou téměř totožné, nicméně JIS je inovovaná o jednu vlastnost, a sice o fakt, že materiál/suroviny/zboží apod. je srovnáno dle požadavků kupujícího (např. dle abecedy či hierarchie oddělení).

Kategorii finančních zdrojů lze ovšem doplnit například bankovním úvěrem při nedostatku vlastních zdrojů, každopádně cizí zdroje by neměli být vyšší než zdroje vlastní. Firma by celkově měla být schopná všem závazkům dostát – i přes případné výpadky zakázek či poruchy strojů ve výrobě atd.

## 2.5 Rozdělení trhu

Rozdělením trhu firma zúží svou cílovou oblast, na které chce podnikat. Jedná se o situaci, kdy firma z vybraného cílového trhu vytvoří segmenty dle sestavených kritérií a díky tomu může více specifikovat svou nabídku a více se zaměřit na přání a potřeby spotřebitele. „*Once a company has decided to go international, it has to decide the way it will enter a foreign market and the degree of marketing involvement and commitment it is prepared to make. These decisions should reflect considerable study and analysis of market potential and company capabilities, a process not always followed.*“ (Ghauri a Cateora 2014, s. 38)

Rozdělení mezinárodních trhů, výběr cílového trhu a stanovení vhodného positioningu patří mezi nejdůležitější rozhodnutí mezinárodním marketingu. Zvolený trh by měl být dostatečně velký, aby bylo vůbec možné trh na segmenty rozdělit. K rozdělení cílového trhu je vhodné využít model STP (Segmentace, Targeting a Positioning), který nám s rozdělením a vybráním nejvhodnějšího segmentu pomůže.

### 2.5.1 Segmentace

Segmentace spočívá zejména v poznání cílového trhu a též jeho spotřebitelů. Ne každý spotřebitel stejné požadavky a přání, což může být pro firmu složité a hlavně nákladné.

„*Segmentovat trh znamená rozčlenit trh na homogenní podmnožiny spotřebitelů (zákazníků), na které je možné působit vybranými marketingovými nástroji.*“ (Machková 2015, s. 86). V rámci segmentace musíme dodržovat některá pravidla, například že segment musí být dostatečně velký, aby bylo použití marketingového mixu efektivní. Také by daný segment měl být homogenní, aby naše nabídka v podobě marketingového mixu odpovídala potřebám a požadavkům spotřebitele a dostupný, abychom se drželi přiměřených nákladů a zároveň mohli segment oslovit. V předposlední řadě bychom měli jednotlivé segmenty odlišit od sebe navzájem, aby nedošlo k zaměnění jednotlivých segmentů. Jako poslední by segment měl být měřitelný, tj. abychom získali potřebné množství informací o daném segmentu (například jeho kupní sílu, velikost segmentu, preference spotřebitelů) pro správný odhad našeho budoucího podnikání právě v tomto segmentu.



### 2.5.2 Segmentační strategie

Stavebním kamenem každé strategie je stanovení počtu segmentů, na které se podnik chce zaměřit.

Nejvíce využívanými jsou tři základní strategie (Vašítková 2014):

- Jednotná segmentační strategie, která uvažuje o spotřebiteli a jeho potřebách jako o homogenní složce. Dochází zde často k cenovým válkám, jelikož firmy nabízejí téměř identické produkty a proto si mohou konkurovat pouze v oblasti ceny. Je zde předpoklad, že lze nabízet standardizovaný výrobek a uspokojit tak široké škály potřeb. Výhodou jsou zde jednoznačně nízké náklady – jak výrobní tak marketingové. Tato strategie se dnes používá pouze vzácně, nejvíce u neznačkové produkce.
- Diferencovaná segmentační strategie má za účel odlišit podnik od konkurence. Různým segmentům je sestavena různá nabídka modelů a marketingový mix se tak adaptuje na konkrétní segment. Je proto velice nákladná a pokud není segment dostatečně velký, může být použití této strategie značně neefektivní. Její výhodou spočívá v oslovení různých segmentů různými značkami, proto je tak nabídka více komplexní. Může se konkrétně jednat o užité vlastnosti, cenu či prodej daného výrobku pouze ve vybraných obchodech.
- Strategie koncentrace na vybraný segment je vhodná spíše pro menší firmy, které se na segment zaměří. Jde většinou o malý, ne až tolik atraktivní segment, který je pro velké podniky nezajímavý. Proto zde menší podnik může získat velký tržní podíl, pořípadě i konkurenční výhodu, protože velice dobře zná své zákazníky a může si tak vybudovat dobrou image. Jedinou nevýhodou této strategie je přílišná specializace, která může změnit poptávku a tak by došlo k zániku firmy. Samozřejmě může též dojít ke vstupu silnějšího konkurenta na tento trh (jako tomu je téměř všude).

### 2.5.3 Targeting

Další etapou segmentace je targeting, nebo-li výběr cílového trhu. Tato etapa nám navazuje na etapu segmentace, která nám stanoví kritéria pro rozdělení trhu a dle ní následně vybíráme daný segment.

Pokud jde o targeting, ovlivňuje nám její velikost segmentu, potenciál růstu segmentu a též jeho atraktivnost. Jak bylo již zmíněno, cílový trh musí být dostatečně velký, aby bylo pro nás jako pro podnik možné uplatnit na něm náš marketingový mix. Existují přesto firmy, které na zahraniční trh

vstoupí i přesto, že trh není dostatečně velký, jelikož mají naopak značný růstový potenciál, tudíž jej můžeme považovat za investici do budoucna. A pokud hovoříme o atraktivnosti, zaměřujeme se zejména na konkurenci, substituční výrobky a následně kupní síla potenciálních zákazníků.

Při výběru je důležitá marketingová strategie, kterou firma zvolí. V případě globálního marketingu se podnik zaměřuje na identické segmenty ve všech zemích. Naopak v rámci marketingu interkulturního lze využít všelijaké specifika segmentu a sestavit tak efektivnější nabídku (Machková 2015).

#### 2.5.4 Positioning

Positioning stanovuje postavení značky na trhu a lze s ním upravovat nabídku podle změn preferencí a očekávání zákazníků s ohledem na konkurenci. *„Jde o odlišení značky či produktu od konkurentů v podvědomí zákazníka.“* (Pelsmacker, Geuens a Bergh 2013, s. 140).

Při tvorbě positioningu je potřeba dodržet následující zásady (Vašítková 2009):

- Positioning musí být reálný, tzn. musí odpovídat kompetencím, financím a image značky.
- Měl by být snadno a jednoduše pochopitelný; konstatovat hlavní užitek a hodnotu značky.
- Měl by být také v souladu s očekáváním spotřebitelů.
- Positioning musí být věrohodný, tzn. podložený faktickými vlastnostmi produktu.
- A nakonec by měl zdůrazňovat hlavní konkurenční výhodu značky, tzn. výhody ve srovnání s konkurencí.

Při stanovení mezinárodního positioningu je také nutné zohlednit tři základní faktory: objektivní charakteristika výrobku, očekávání zahraničních spotřebitelů a odlišnost od konkurence. Též se mohou v literatuře nazývat tři pylíře mezinárodního positioningu. Musíme mít proto velmi dobré znalosti o cílových zákaznících a zahraničním trhu.

*„V mezinárodním marketingu je možné využít jednotný globální positioning nebo přizpůsobovat positioning podle jednotlivých geografických zón, popřípadě podle jednotlivých trhů. Globální positioning má výhodu v úsporách z rozsahu a také v možnosti využívat globální marketingové strategie.“*(Machková 2015, s. 95)

Dalšími možnými variantami positioningu jsou následující (Machková, 2015):

- High-tech positioning, který je vhodné používat zejména u technologicky náročných produktů – elektronika, automobily; u služeb pak zejména finanční a pojišťovací.
- High-touch positioning, který zohledňuje výrobky uspokojující stejnorodé potřeby, které není vhodné zdůrazňovat sociálně-kulturní odlišnosti. Jde o produkty, které jsou všeobecně dobře vnímané v rámci původu země (konkrétně italské těstoviny nebo japonské sushi). Těž se sem řadí produkty reprezentující určitý životní styl (konkrétně italská móda či francouzské vůně).

## 2.6 Formy vstupu na trh

Rozhodnutí o formě vstupu na zahraniční trh, na kterém chce firma podnikat, je pro ni klíčovým milníkem. Následující faktory jsou pro výběr klíčové a mají na toto rozhodnutí zásadní vliv: (Machková 2015):

- investiční náročnost;
- zdroje, které má podnik k dispozici;
- potenciál cílového trhu;
- možnost kontrolovat mezinárodní podnikatelské aktivity;
- riziko v rámci podnikání na zahraničním cílovém trhu;
- konkurenceschopnost firmy v mezinárodním prostředí (Machková 2015).

Formy vstupu na zahraniční trh lze rozdělit na tři velké skupiny, a to na vývozní operace, formy nenáročné na investice a poslední skupinou jsou kapitálové vstupy. Velké korporace, které již dlouho působí na mezinárodních trzích často tyto formy kombinují a využívají je pro dosažení svých stanovených cílů.

### 2.6.1 Vývozní a dovozní operace

Vývozní operace jsou chápány jako nejjednodušší forma vstupu na zahraniční trh. Nicméně není úplně pravda, že tato forma nevyžaduje žádné investice. Pokud chce firma na konkrétním zahraničním trhu uspět a mít na něm určitý podíl, musí investovat nemalé množství zdrojů právě do mezinárodního marketingu., tzn. musí financovat výzkum konkrétního zahraničního trhu a přizpůsobit se dle toho v rámci marketingové strategie. Podle kritérií konkrétního zahraničního trhu musíme adaptovat výrobovou politiku, vystavět si distribuční cesty a též správně nastavit cenovou

politiku, v neposlední řadě je pak také nutné vložit nemalé finanční prostředky také do politiky komunikační (Vašítková 2014).

Podniky mohou v rámci této formy vstupu na zahraniční trh využít jedné z několika obchodních metod. Volba je závislá například na charakteru výrobku či služby, výběru obchodního partnera a též na obchodněpolitických podmínkách trhu (Machková 2015). Obchodní metody jsou uskutečňovány na základě smluvních vztahů s obchodními partnery, konkrétně s prostředníky, výhradními prodejci, obchodními zástupci, komisionáři atp.

### **2.6.2 Formy vstupu na zahraniční trh nenáročné na kapitálové investice**

Tato forma vstupu na zahraniční trh je využívána firmami, které nechtějí v zahraničí investovat, přesto chtějí zvýraznit přítomnost svých výrobků či služeb na cílovém trhu a to jiným způsobem než vývozními operacemi či investicemi (Machková 2015).

Nejvyužívanější formy tohoto typu jsou jednoznačně licence, franchising, smlouvy o řízení, outsourcing a mezinárodní výrobní kooperace.

### **2.6.3 Kapitálové vstupy podniku na zahraniční trh**

*„Kapitálové vstupy firem pro vstup na zahraniční trhy jsou nejvyšším stupněm internacionalizace firemních aktivit a vzhledem k investiční náročnosti jsou charakteristické zejména pro velké firmy.“*  
(Machková 2015, s. 81)

Pokud jde o jejich nejčastější formy, jedná se jednoznačně o přímé a portfoliové investice. Přímá zahraniční investice má za účel získání či rozšíření vztahů s investory z jedné země a podnikem se sídlem v zemi jiné. Portfoliové investice tkví v nákupu akcií, popř. jiných cenných papírů.

## **2.7 Mezinárodní marketingový mix**

Marketingový mix je jeden z nejvýznamnějších nástrojů v oblasti marketingu. Využívá ho každá firma a díky němu dosahuje svých stanovených cílů.

Je sestavován podle firemních možností a může být poměrně snadno změněn. Firma v něm zahrnuje vše podstatné, co aplikuje na trhu, v rámci zákazníků a vše co rozhoduje o jejím úspěchu na daném trhu. (Foret 2012). Marketingový mix v základní formě zahrnuje čtyři prvky:

- výrobek (*product*),
- cena (*price*),
- místo (*place*),
- propagace (*promotion*).

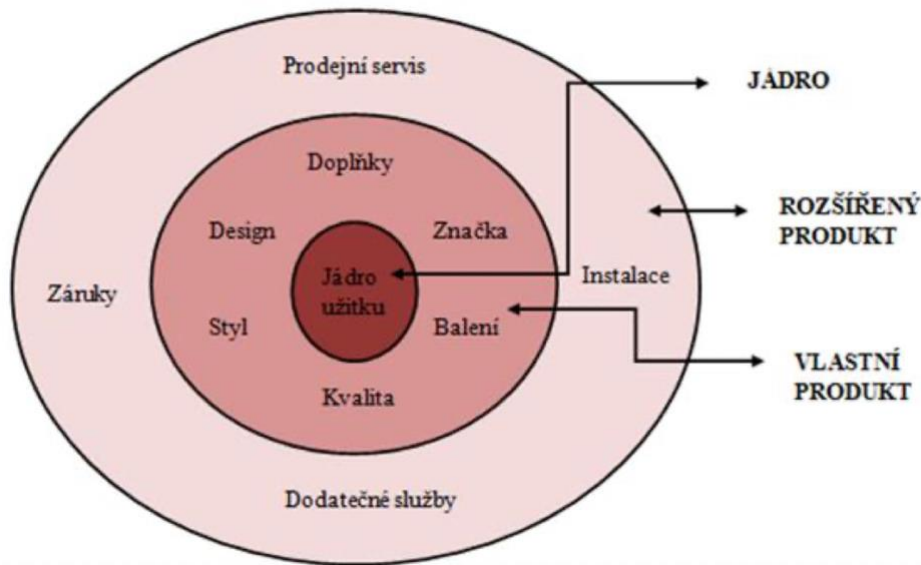
Podle počátečních písmen anglických názvů prvků se tato forma označuje jako „4P“.

### **2.7.1 Mezinárodní výrobová politika**

Výrobová politika je základním stavebním kamenem, ze kterého se následně odvíjejí i další marketingové nástroje, též využívané na mezinárodních trzích.

Z hlediska marketingu je výrobek definován jakožto hmotný i nehmotný statek, který je nabízen na trhu a který uspokojí přání a potřeby spotřebitele. Zda bude tento výrobek (či služba) na mezinárodním trhu úspěšný, je podmíněno jeho užitnými vlastnostmi, nabízenými vedlejšími službami a též tím, jak je zahraničními spotřebiteli celkově vnímán. Pro maximální úspěch by měl být dostatečně odlišen od konkurenčních výrobků, aby nedošlo k záměně produktů apod.

U každého výrobku jsou rozlišovány celkem tři dimenze: jádro, vlastní produkt a rozšířený produkt. Jádro se vyznačuje užitekem, který má spotřebitel z jednoho určitého výrobku (či služby). V případě vlastního produktu se jedná o vizuální stránku produktu, tudíž se sem řadí design produktu, jeho styl a kvalita, též jeho značka a balení. Patří sem i doplňky, které se k produktu mohou zakopit, nicméně nejsou součástí balení samotného produktu, tzn. musí se koupit zvlášť. A poslední dimenzí je rozšířený produkt, kam jsou zařazeny dodatečné služby, například záruku, poprodejní servis či instalaci (viz Obrázek 4).



Obrázek 4: Dimenze výrobku

Zdroj: převzato z PDF souboru (dostupné z: <https://www.ssob.cz/files/tinymce/marketing%20a%20management/produkt.pdf>)

Na obrázku č. 4 lze tedy vidět jednotlivé dimenze, které jsou v produktu obsaženy. Jádro jakožto první dimenze reprezentuje fyzické a technické rysy produktu nebo může též interpretovat potřeby a přání daného segmentu, které produkt uspokojí. Skládá se z kvality, odolnosti, rychlosti, váhy, chuti apod. V dnešním marketingu se nejedná o klíčové faktory pro konkurenceschopnost ani pro úspěch na trhu, protože většina výrobců po celém světě je schopna vyrobit víceméně to stejné jádro. Pro průměrného zákazníka je též obtížné rozeznat technické specifikace a odlišit je od konkurenčních výrobků. Nicméně pro výrobce inovativních produktů představuje jádro stále klíčový benefit v souvislosti se zákazníky.

Druhá dimenze je nazývána vlastní produkt, který obsahuje balení; samotný design produktu apod. Balení nejen chrání samotný produkt před poškozením, ale také láká zákaznickou pozornost a dává mu doplňující informace o daném produktu.

Třetí a poslední dimenze je nazývána rozšířený produkt, který obsahuje všechny služby spojené a prodávané s produktem. Tyto služby často zahrnují například záruku a prodejní servis; poradenství a vzdělání pro zákazníky, aby věděli, jak s produktem zacházet.

Produkt jako takový musí splňovat technické normy a zákonné požadavky, což může v mezinárodním prostředí představovat silnou překážku. Proto EU standartizovala technické

požadavky v rámci celého Evropského trhu. V podstatě každý produkt, který je prodáván v jednom členském státě, může být uveden na trh v jakémkoli dalším členském státě bez jakýchkoli přidaných požadavků. (Král et al 2016)

### 2.7.2 Mezinárodní cenová politika

Cena jako taková má v marketingovém mixu výsadní postavení, jelikož je to položka, která je schopná generovat zisk a je, v porovnání k ostatním položkám marketingového mixu, flexibilní, tzn. jde jí měnit poměrně snadno. Nicméně cenotvorba rozhodně není jednoduchou záležitostí. Je to naopak jedno z nejobtížnějších marketingových rozhodnutí.

*„Je třeba brát v potaz mnoho faktorů, jako například aby cena zahrnovala veškeré náklady výrobku, reflektovala hodnotu výrobku vnímanou zákazníkem a shodovala se s celkovým strategickým zaměřením firmy“ (Štědroň 2018, s. 73).*

Předtím než ale podnik stanoví konečnou cenu, musí předtím projít několika kroky (Štědroň 2018):

- Firma si musí stanovit, čeho chce svými cenami dosáhnout, tzn. jaký je její cíl v souvislosti s cenou.
- Ve druhém kroku musí zjistit, jaká je poptávka.
- Ve třetím kroku zjišťují, jaká je nejnižší možná cena, která alespoň pokryje náklady na výrobu výrobku.
- V kroku čtvrtém firma provádí průzkum konkurence.
- V předposlední kroku firma volí metodu, pomocí které budou ceny nastavovat.
- V kroku posledním pak stanoví konečnou cenu.

Každopádně podnik samozřejmě může zohlednit i specifické faktory, jako například psychologické vnímání ceny (zakončení ceny číslem 9 apod.).

Obecně existují 3 základní cenové strategie: strategie vysokých cen, strategie dobré hodnoty a ekonomická strategie.

Strategie vysokých cen je využívána zejména firmami, které cílí na zákazníky vyhledávající luxusní a kvalitní zboží a kteří nejsou příliš hákliví na cenu. Díky těmto cenám je firma schopná pokrýt vysoké

náklady související s výrobou, prodejem i distribucí. Příkladem je firma Apple Inc., která má své produkty nad průměrnými cenami a i přes to si zákazníci produkty této firmy stále kupují.

Strategie dobré hodnoty též podtrhuje kvalitu daného produktu, ale je výrazně levnější než u předchozí strategie. Zde je cíleno na zákazníky, kteří si hýčkají kvalitu, ale jsou na cenu citlivější a nejsou schopni vysoké ceny zaplatit. Jedná se tedy o rozumný poměr cena-kvalita.

Ekonomická strategie je častá pro firmy s ne tak dobrou propagací či distribucí. Cena je zde stanovena za účelem pokrytí provozních nákladů a vygenerování alespoň nějaké výše zisku. Příkladem je porovnání masných produktů v ČR a v západní části EU (např. Německo). V obou případech jde o stejnou značku, nicméně v Německu bude cena o něco dražší, než na území ČR.

Ve všech těchto strategiích se alespoň nějak promítne marže. Jedná se o rozdíl mezi prodejní cenou, za kterou je produkt nabízen spotřebitelům na trhu a cenou nákupní (skladovou), za kterou firma produkt nakoupila (popř. vyrobila) (Štědroň 2018). Je důležité zmínit, že marže není zisk. Z marže většinou firma pokrývá fixní či provozní náklady (př. platba nájemného či energií) (Štědroň 2018). Cílem každé firmy je kladná marže, nicméně může se stát, že se firma dopustí tzv. záporné marže, která by neměla být dlouhodobého charakteru, jinak by podnikání ztratilo užitečnost a podnik by se mohl dostat do finančních potíží (Štědroň 2018). Záporná marže je podnikem zaváděna zejména z důvodu získání zákazníků od konkurence. Je využívána zejména u nových produktů, u kterých podnik potřebuje kupující.

### **2.7.3 Mezinárodní distribuční politika**

Úkolem mezinárodní distribuce je fyzicky doručit produkt, který je nabízen firmou, konečnému spotřebiteli po celém světě. Organizuje toto doručení pomocí definování způsobů transportu a managementu distribučních řetězců. *„In addition, decisions on international distribution must comply with other marketing decisions, such as the pricing strategy (costs of distribution must be covered by the price paid by the customer), or product positioning (the selected point of sale must be in compliance with the image of the brand).“* (Král et al 2016, s. 173)

Rozhodnutí v rámci mezinárodní distribuce tedy nejsou prezentována pouze mezinárodní logistikou, ale také cílovými destinacemi, ve kterých má být produkt nabízen právě konečným spotřebitelům a ve kterých budou také nabízeny služby, které mají být nabízeny společně s produktem v momentě koupě.



Faktorů, které ovlivňují mezinárodní distribuci, je hned několik. Patří sem například charakteristika spotřebitelů a kultury cílového trhu; právní regulace; charakteristika produktu a konkurence a její distribuční řetězce (Král et al 2016).

Pokud firma tyto faktory zohlední a bude jim věnovat svou pozornost, může se na ně správně připravit tak, aby to nějak neohrozilo její působení na cílovém trhu. Následně může volit jednu ze tří strategií v rámci distribuční politiky: intenzivní, selektivní a exkluzivní (Král et al 2016).

*„These differ not only in width of the distribution network and the number of stores in which the product is made available to consumers, but also by services which are offered at the point of sale.“* (Král et al 2016, s. 176)

Intenzivní distribuce má za úkol zpřístupnit produkt spotřebitelům v co největším počtu distribučních outletů, jelikož přístup má přímý vliv na prodej. Je tomu tak zejména z důvodu spotřebitelů, kteří nechtějí čekat dodací lhůtu a raději si produkt vyzvednou osobně na prodejně. Služby, které jsou nabízeny s produktem, jsou zde omezeny, nicméně zákazníci je zde ani neočekávají z důvodu standardizace produktu a jeho jednoduchému použití. Intenzivní distribuce je relativně nákladná, ale na druhou stranu může být výhodná pro firmy, které expandují na ostatní zahraniční trhy, jelikož mohou díky internacionalizaci spolupracovat se stejným prodejcem na více trzích. *„Sometimes the retail chains even „pull“ their suppliers to go international with them.“* (Král et al 2016, s. 179).

V případě selektivní distribuce, firma spolupracuje s omezeným počtem distribučních outletů na každém z trhů. Firma si je vybírá pečlivě za účelem zajištění poměrně vysoké úrovně služeb v momentě prodeje. Zvažuje se zde vše od kvality těchto outletů a jejich lokace, přes počet zaměstnanců v každém z outletů a jejich finanční situaci, až po jejich recenze a zkušenosti (Král et al 2016). Tuto strategii firma využívá v případě produktů s vysokou hodnotou, jako například auta, spotřební elektronika a oblečení.

Poslední strategií je exkluzivní distribuce. Ta je využívána luxusními a prémiovými značkami. *„Besides the physical distribution of the product the distribution channel is also used as a tool to convey the image of the product to consumers.“* (Král et al 2016, s. 179). Proto jsou tito distributoři velice pečlivě vybíráni a ve většině případů firma vybere pouze jednoho distributora pro každý z trhů. Počet outletů je zde proto velmi omezen, nicméně jelikož je produkt sám o sobě exkluzivní, spotřebitelům nevádí dojet ani velikou vzdálenost, aby si mohli daný produkt zakoupit (Král et al

2016). Služby, které jsou nabízeny společně s produktem, jsou zde na nejvyšší možné úrovni (která je pravidelně kontrolována výrobcem). „*The producer also keeps the right to control the shelf prices, the layout of the store, the mode of dress of the shop assistants, the communication inside and out of the store, etc.*“ (Král et al 2016, s. 179).

#### **2.7.4 Mezinárodní komunikační politika**

Komunikační politika je nejviditelnějším „P“ marketingového mixu. Slouží nejen k získávání a přesvědčování nových zákazníků, ale především k udržení a budování hlubších vztahů se zákazníky stávajícími (Štědroň 2018).

V mezinárodním měřítku je kladen důraz na kulturní rozdíly, které odlišují klasickou komunikační politiku od komunikační politiky mezinárodní. „*Marketing communication is the most culturally sensitive part of marketing mix and therefore adaptations of communication are often necessary and, in general, a common practice.*“ (Král et al 2016, s. 191). V kulturních rozdílech je obsaženo rozdílné pozadí odesílatele zprávy a jejího příjemce; jejich rozdílné očekávání a též jejich okolí, které na ně působí.

Nicméně adaptace v rámci komunikace jsou v nákladech značně levnější než-li adaptace v produktu a proto firmy raději investují do inovací v komunikaci než aby inovovali produkt – záleží ovšem na konkrétní situaci.

Faktorů ovlivňujících zprávu, kterou chce firma sdělit, je hned několik. Může jít o jazyk, ve kterém je původní zpráva vybudována. V jiném jazyce může zpráva vyznít jinak a proto může být zavádějící pro cílového příjemce této zprávy. Nadále se může jednat o řeč těla, která s jazykem souvisí; hodnoty a přístupy různých kultur; genderové role a stereotypy s nimi spojené; hudba a symboly a v neposlední řadě též humor. Všechny tyto faktory se můžou napříč kulturami světa lišit a to, co je v pořádku a v souladu s jednou kulturou, nemusí odpovídat kulturám jiným. (Král et al 2016)

Existují tři strategie mezinárodní komunikační politiky: globální, diferencovaná a jejich kombinace.

Globální komunikační strategie spočívá v ignorování kulturní rozdíly a komunikace firmy je v podstatě je stejná pro lidi po celém světě. Je zde minimum potřebných úprav, většinou se jedná pouze o úpravu jazyku, aby odpovídal konkrétnímu oficiálnímu jazyku pro jednotlivé země (regiony).

Hlavním cílem této strategie jsou minimální náklady v rámci komunikace a naopak vysoká kontrola nad celkovým „brandem“ firmy na globální úrovni.

Opakem této strategie je strategie diferencovaná. Jedná se o typ, který respektuje a bere v potaz kulturní rozdíly a dle jednotlivých trhů adaptuje svou komunikaci. Finální slovo v souvislosti s touto strategií má většinou místní manažer, který daný trh zná a proto je víc motivovaný, má více zkušeností s daným trhem a je schopen připravit odpovídající komunikaci, která by měla vyjadřovat jak jeho znalosti a zkušenosti s trhem, tak jeho kreativitu a zápal pro věc. Jedná se o více nákladnou strategii, která může taktéž zastínit positioning firmy, jelikož se v určité míře prezentuje odlišně na každém trhu.

Třetí a též poslední strategií je kombinace strategií předchozích. Komunikace firmy je formována v hlavním ústředí firmy, nicméně může být přizpůsobený, pokud to trh vyžaduje.

Tato strategie může firmě benefitovat ve více směrech. *„First of all, it enables the company to adjust the communication to local needs but still respects the global communication style of the brand and therefore enables more control over local activities than the localized strategy. Also, the local managers are more motivated as they can make decisions which influence the company's results. The brand's positioning and perception also remain consistent around the world.“* (Král et al 2016, s. 200).

Pokud je ale na komunikaci pohlíženo z jiného pohledu, naskytne se firmě pohled na další dvě strategie z pohledu koncového zákazníka – strategie push a pull.

Pokud firma využívá push strategii, soustředí svou komunikaci na prostředníky, tzn. velkoobchodníci, maloobchodníci a distributoři. Cílem je zde přesvědčení těchto prostředníků ke koupi produktu firmy a přeprodávat je dále konečným zákazníkům. Firma využívající tuto strategii nemá za cíl přesvědčení konečného zákazníka přímo, ale spíše nepřímo ve spolupráci s články v řetězci.

Naopak pull strategie míří přímo na konečného zákazníka. Firma přímo komunikuje s konečným zákazníkem, ať už z trhu B2B či B2C. Výhodou je zde přímý kontakt se zákazníkem a též kontrola tohoto procesu. Cíl je zde vzbudit povědomí o firmě a produktu, odlišit firmu od konkurence, zmenšit rizika, kterým by mohl být zákazník vystaven, vzdělat cílený segment a především informovat jej o nabídce firmy.

Velké firmy většinou využívají kombinaci těchto svých strategií, tudíž používají pull strategii pro přímé přesvědčení a pro zachování přímé spojení s konečným zákazníkem, ale zároveň využívají push strategii pro komunikaci s ostatními články řetězce. Kombinace těchto strategií je tudíž možná a díky ní celková komunikace firmy probíhá hladce a na efektivnější úrovni.

### 3 Charakteristika vybrané firmy

V této kapitole je představena konkrétní firma SADALSUUD HOUSE, na které je následně aplikována teorie z předchozích a kapitol. Je zde definován chod výroby daných produktů firmy a její vize v rámci budoucnosti. Též je zde zmíněn nejčastější typ prodeje, charakteristika zákazníka na domácím trhu a v neposlední řadě SWOT analýza.

#### 3.1 SADALSUUD HOUSE

Firma Sadalsuud House vznikla v roce 2020 s vedením módní návrhářky a samotné zakladatelky Nely Zoe Holanové. Zakladatelka ji založila ve 2. ročníku svého studia na soukromé škole módy a designu Marangoni Fashion Institute (Istituto Marangoni Fashion School) v Londýně. Velikost podniku samotného odpovídá kategorii Malé podniky, jelikož počet zaměstnanců je zde menší v rozpětí 11 – 50 a roční obrat nepřesahuje 10 milionů EUR.

Firma se soustředí na udržitelné kousky oblečení s výrobou výhradně v České republice a produkty jsou vyrobeny z bavlny s certifikátem GOTS, který spočívá v sledování a kontrole bavlny od jejího semene až po její konečné zpracování včetně šití). Veškerý sortiment je zároveň vyrobený tak, aby se dal kombinovat s ostatními kousky firmy.

Jméno „Sadalsuud“ vychází z nejjasnější hvězda souhvězdí Vodnáře, což je astrologické znamení zakladatelky a „House“ symbolizuje komfortní zónu, ve které se člověk ocitne, když na sebe kousek oblékne. Souvisí s tím též logo firmy „Comfort zone on the go“, které vyjadřuje, že ať jedete kamkoli, budete vždy v pohodlí a komfortu. Na obrázku č. 5 je k nahlédnutí logo firmy Sadalsuud House.



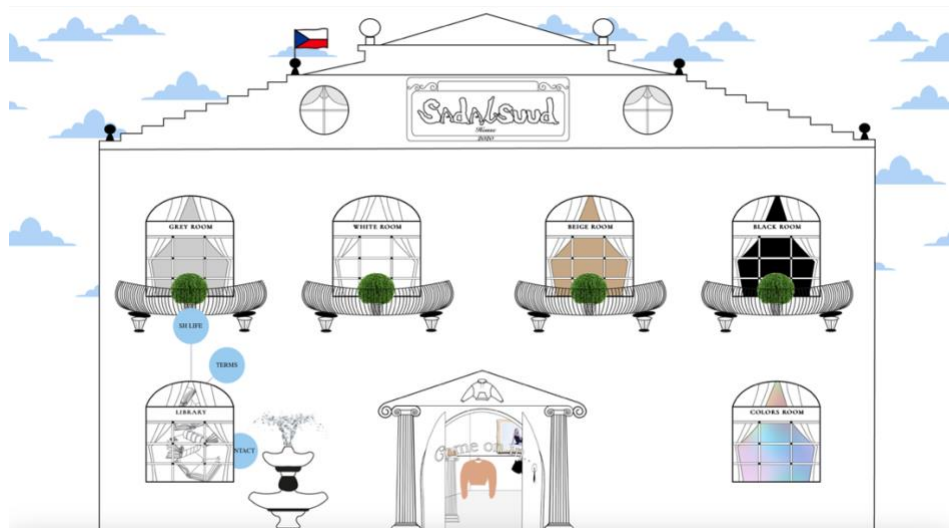
Obrázek 5: Logo firmy Sadalsuud House

Zdroj: převzato z oficiálního webu firmy (dostupné z: <https://sadalsuudhouse.com>)

## 3.2 Produktové portfolio

Jak již bylo zmíněno, firma Sadalsuud House se specializuje na výrobu pohodlných kousků oblečení v podobě mikin; tepláků; triček a nově také nabízí dva nové produkty: plátěnou tašku a kosmetickou taštičku. Všechny produkty mají poskytovat co největší komfort, primárně uzpůsobené k cestování. Paní zakladatelka založila firmu přesně za tímto účelem, jelikož chtěla realizovat kombinaci pohodlí a hezky vypadajícího outfitu, ať už člověk cestuje letadlem či v autě. S tím se také pojí plátěná taška, která je velikostně navržena tak, aby pohltila co nejvíce věcí, tzn. nejedná se o klasickou plátěnou tašku malých rozměrů. Samozřejmě i kosmetická taštička má svůj účel v rámci cestování, a to mít všechnu kosmetiku na jednom místě.

Sortiment firmy lze v rámci webových stránek rozdělit dle barev; doslovně se jedná o domečky, kde každý zastřešuje jednu barvu (viz obrázek č. 6). Jedná se o barvy bílou, béžovou, černou a poslední domeček je pro barevné kousky. Pokud tedy zákazník rozklikne konkrétní domeček s vybranou barvou, objeví se pouze kousky právě v barvě, která byla zvolena. A pokud jde o barevné kousky, vybrané kolekce jsou dostupné v barvách matcha, světle růžové, námořnické modré a nově také v třešňové červené. Celý web je vedený v anglickém jazyce pro větší dostupnost zákazníkům.



Obrázek 6: Ilustrace webu firmy

Zdroj: převzato z webových stránek firmy (dostupné z: <https://sadalsuudhouse.com>)

Dveře v dolní části domku znázorňuje obecný vchod do e-shopu, nezávisle na barvě, kterou zákazník požaduje.

Konkrétní sortiment pak vypadá následovně:

- **The Hoodie Comfort Zone** – Mikina s kapucí je přímým ztělesněním stylu a komfortu. Zákazníkovi poskytne teplo během chladných dnů a přitom vyzařuje nenucený stylový vzhled. Pokud jde o velikosti, mikiny jsou navrženy jako „oversized“ verze, tzn. větší velikost, než by bylo potřeba. Všechny mikiny jsou proto ve velikosti UNI, tudíž se zákazník nemusí obtěžovat se zjišťováním měř. Každá kolekce se v něčem liší, ať už se jedná o logo na zádech či o samotnou barvu kousku. Na mikině této třešňově rudé kolekce (viz obázek č.7) je motto: *Health, Wealth & Comfort*, což má zároveň charakterizovat firmu jako takovou. *Health*, nebo-li zdraví, charakterizuje důležitost duševní pohody, kterou mikina poskytuje. *Wealth*, nebo-li bohatství, zdůrazňuje cennou investici, kterou zákazník koupí mikiny docílí, jelikož se jedná o kousek z udržitelného materiálu. *Comfort*, nebo-li pohodlí, charakterizuje pocit, který zákazník nošením mikiny obdrží. Tato mikina je k dostání v barvách: třešňově rudá, černá, šedá, matcha zelená, béžová a světle růžová. Ukázka *The Hoodie Comfort Zone* v třešňově rudé je uvedena na obrázku č. 7.



Obrázek 7: *The Hoodie Comfort Zone*

Zdroj: převzato z oficiální webové stránky firmy (dostupné z: <https://sadalsuudhouse.com/product/the-hoodie-comfort-zone-cherry/>)

- **The Crewneck** – Svetr ke krku je vhodný zejména pro zákazníky, kteří nejsou fanoušky kapucí a hladce se bez nich obejdou. Stejně jako *The Hoodie Comfort Zone*, se jedná o produkt více kolekcí, které se od sebe liší ať už logem na zádech či o samotnou barvu kousku. Stejně tak se jedná o velikost UNI a o navržení kousku v „oversized“ verzi. Tento svetr je k dostání v barvách: šedá, černá, námořnická modrá a bílá. Ukázka *The Crewneck* v šedé barvě je uvedena na obrázku č. 8.



*Obrázek 8: The Crewneck*

Zdroj: převzato z oficiální webové stránky firmy (dostupné z: <https://sadalsuudhouse.com/product/the-crewneck-grey-matcha/>)

- **The Sweatpants** – Tepláky jsou navrženy ve stejném duchu, jako ostatní produkty. Mají za cíl poskytnout komfort a zároveň posunout outfit nositele na vyšší úroveň. Jsou vyrobeny z prodyšného materiálu, jemného na dotek. Tento produkt je dostupný ve velikostech S a M, nicméně jsou navrženy, stejně jako mikina a svetr, ve verzi „oversized“, takže se zákazník nemusí obávat, že budou nepříjemně úzké či že budou škrtit. Tepláky jsou k dostání v barvách: námořnická modrá, béžová, světle růžová, černá, šedá a třešňově rudá. Ukázka *The Sweatpants* v námořnické modré je uvedena na obrázku č. 9.



*Obrázek 9: The Sweatpants*

Zdroj: převzato z oficiální webové stránky firmy (dostupné z: <https://sadalsuudhouse.com/product/thesweatpants-oldmoney/>)

- **The Shorts** – Kraťasy jsou letním produktem, který je vyroben ze extra jemné 100% bavlny, která je odhlehčena, tudíž je vzorec materiálu zachován a zároveň je tento kousek ideální na



letní dny. Tento kousek je dostupný ve velikostech S a M a je navržen ve stylu „relaxed“, tudíž by zákazník neměl nikde škrtit. Tyto kraťasy jsou k dostání v barvách: bílá a námořnická modrá. Ukázka *The Shorts* v bílé barvě je uvedena na obrázku č. 10.



*Obrázek 10: The Shorts*

Zdroj: převzato z oficiální webové stránky firmy (dostupné z: <https://sadalsuudhouse.com/product/the-shorts-3/?>)

- **The T-Shirt** – Triko *GRAND EXCLUSIVE* je navrženo v perfektním střihu – ne příliš „oversized“ ani příliš krátké a ani příliš uplé. Jedná se o nestárnoucí kousek oblečení, který je vyroben ze 100% bavlny. Je ve velikosti UNI, zde je doporučeno porovnat míry zákazníka s míry trika, aby se předešlo komplikacím. Jedná se o styl „relaxed“ tudíž by měl kousek sedět perfektně. Triko *GRAND EXCLUSIVE* je dostupné pouze v bílé barvě, jelikož se jedná o speciální ilustrovanou edici s jemnou kresbou na zádech, pod kterou je také vyšito motto pro tento kousek a samozřejmě logo firmy. Ukázka *The T-Shirt* je uvedena na obrázku č. 11.



*Obrázek 11: The T-Shirt*

Zdroj: převzato z oficiální webové stránky firmy (dostupné z: <https://sadalsuudhouse.com/product/the-t-shirt-grand-exclusive/>?)

- **The Bag** – Plátěná taška, která je vyrobena z organické bavlny. Perfektní pro víkendové pobyty či taška na každodenní nošení. Je navržena tak, aby pojala co nejvíce věcí. Rozměry této tašky jsou 56 x 41 x 16 cm. Její vnější strana má na sobě vytištěno logo firmy. Tento kousek je dostupný pouze v barvě plátěnné. Ukázka *The Bag* je uvedena na obrázku č. 12.



*Obrázek 12: The Bag*

Zdroj: převzato z oficiální webové stránky firmy (dostupné z: <https://sadalsuudhouse.com/product/the-bag/>?)

- **The Essentials Bag** – V roce 2023 (v datu jejího zveřejnění) byla tato kosmetická taštička součástí spolupráce s kosmetickou značkou Havlíkova Apotéka, která je, stejně jako

Sadalsuud House, českého původu. Dohromady spolu tyto dvě značky vytvořily kosmetickou taštičku s produkty na pleť, která byla exkluzivně dostupná na Letišti Václava Havla. Kosmetická taštička měla zůstat limitovanou edicí, nicméně po vyprodání byla poptávka stále vysoká, a proto se zakladatelka rozhodla vyrobit dalších 100 kusů, což s blížícími se Vánoci byl také perfektní tip na dárek. Po vyprodání na Letišti Václava Havla se kosmetická taštička prodává již bez kosmetický produktů z Havíkovy Apotéky. Jedná se o kosmetickou taštičku, která má voděodolnou vnitřní stranu, tudíž se zákazník nemusí obávat, že by mu produkty v zavazadle vytekly. Je dostupná pouze v matcha zelené a na vnější straně je vyšito logo firmy. Ukázka *The Essentials Bag* je uvedena na obrázku č. 13.



*Obrázek 13: The Essentials Bag*

Zdroj: převzato z oficiální webové stránky firmy (dostupné z: <https://sadalsuudhouse.com/product/the-essentials-bag/>)

Většina produktů této značky drží certifikát Oeko-Tex® Standard 100, díky kterému si drží vysokou úroveň kvality a prestiže. A pokud jde o genderovou kategorizaci, značka vyrábí všechny produkty s poznámkou UNISEX, což značí, že si zákazník může zakoupit jakýkoli produkt, nezávisle na pohlaví.

### 3.3 Výroba

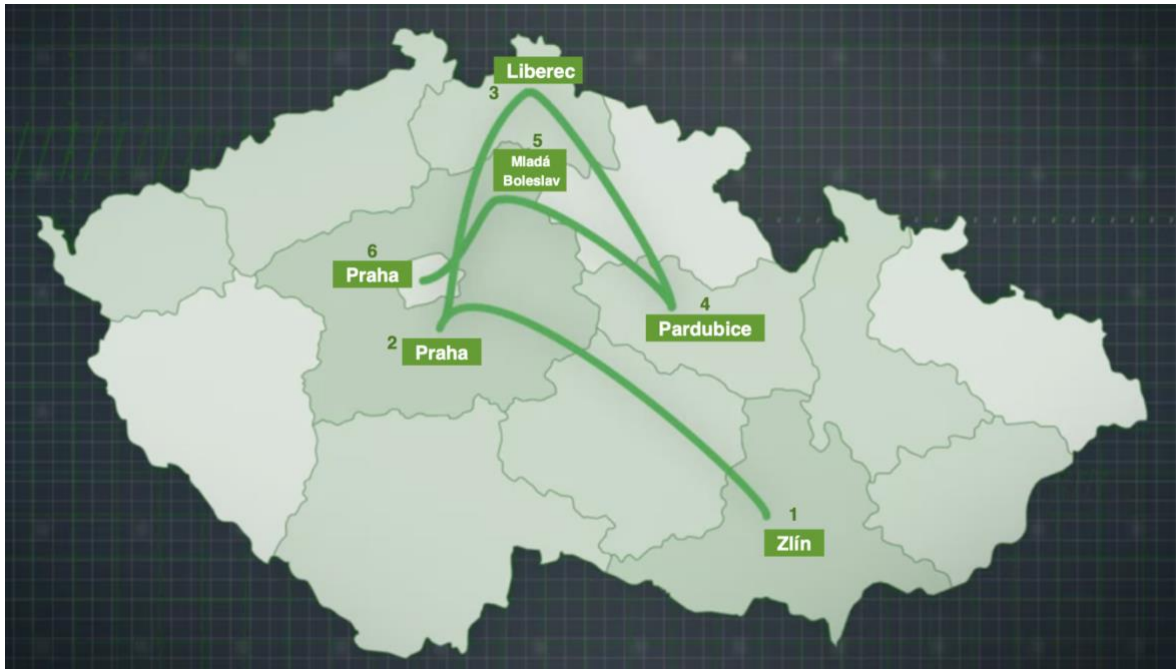
Prvním kouskem oblečení, který byl firmou vyroben, byly ikonické udržitelné mikiny, které jsou doteď neoficiálním symbolem značky. Udržitelnost v rámci oděvního průmyslu může být velice nákladná a nemusí být zákazníky dostatečně oceněná. Nicméně je to rozhodně trend, který má budoucnost. „*Sustainable clothing, considered as environmentally and socially responsible apparel products, has been described as clothing which incorporates one or more aspects of social and environmental sustainability, such as fair trade principles with sweatshop-free labour conditions*

*while not harming the environment or workers, using biodegradable materials and/or organic cotton.*“ (Su et al. 2019) Právě z tohoto důvodu zakladatelka cílí na velmi kvalitní materiály, ze kterých jsou kousky vyrobeny. Je si vědoma dopadu výroby na životní prostředí a výsledkem je výroba šetrná jak k planetě, tak k pracovní síle, která produkty vyrábí.

Výroba je rozdělena do několika měst (viz Obrázek č.14). Začíná ve Zlíně, kde se nachází rodinný podnik s látkami, které Sadalsuud House při výrobě používá. Prioritizuje se 100% bavlna a látky s certifikací GOTS. Látky jsou převezeny do Prahy, kde začíná stříh. Sadalsuud House spolupracuje s rodinným podnikem, který je schopný dodat nejlepší kvalitu stříhu i v nejmenších detailech. Třetím místem výroby je Liberec, který je soustředěn na štítky s názvem firmy a visačky, na kterých zákazník nalezne nejen instrukce k péči o daný kousek oblečení, ale také kompozici kousku, jako například z čeho je vyroben nebo v jaké je velikosti.

Když je vše potřebné od dodavatelů shromážděné, výroba pokračuje do Pardubic, kde probíhá šití finálních produktů. Jedná se o malé šicí studio, které pro firmu šije produkty s nejvyšší přesností a vyhoví jakýmkoli požadavkům. Posledním místem výroby je Mladá Boleslav, kde vyšito logo firmy. Po našití loga Sadalsuud House je produkt kompletní. Následně je převezen zpět do Prahy, kde pouze čeká na odkoupení zákazníkem. Firma objednávky prostřednictvím webových stránek balí do papírových krabic z důvodu ohledu na životní prostředí.

Pár kousků je k vidění v Ateliéru Sadalsuud House, nicméně není koncipovaný jako klasický obchod s oblečením. Slouží pouze k nahlédnutí na produkt, popřípadě jako výdejní místo internetového obchodu. V ateliéru jsou k vidění jsou přibližně 2-3 kousky, zbytek je k zakoupení na internetovém obchodě firmy.



Obrázek 14: Mapa měst spojených s výrobou produktů

Zdroj: převzato z oficiálního webu firmy (dostupné z: <https://sadalsuudhouse.com/about-sadalsuud/>)

Co se časového horizontu týče, každý produkt je specifický, tudíž i časově odlišený od ostatních kousků. Například v případě košile jsou to 3 týdny – od počátečního nápadu po moment, kdy se produkt může nosit. Naopak v případě zimní bundy, která je stále v procesu přípravy, trvala 2 roky. Je tomu tak hlavně z důvodu vize zakladatelky a aby se tato vize shodovala s výsledným produktem.

A pokud jde o kvantitu jednotlivých produktů, nejedná se o sériovou výrobu. Vždy záleží na konkrétní kolekci, nicméně se nově zřídil rezerv portál pro objednávky kolekcí před jejím zveřejněním. Portál se zřídil, jelikož oddělení Customer Support denně chodilo desítky e-mailů, zda bude konkrétní produkt ještě někdy doskladněn, popřípadě kdy apod. Tímto způsobem má jak paní zakladatelka, tak i výroba jasný přehled o poptávce po dané kolekci a kolik kusů je třeba ušít, tzn. zákazníci nejsou ošizeni v počtu produktů a firma nevyrábí zbytečně.

### 3.4 Ceny výrobků

Dle zakladatelky je vysoká cena běžná, pokud jsou kousky vyrobeny z kvalitního materiálu, precizně ušité a pracovník za něj dostal dostatečně zapláceno. „Pokud jsou Češi v zahraničí, nemají problém zaplatit vysoké ceny, jelikož v zahraničí je zboží přeci kvalitnější. To už není pravda.“ (Holanová 2024)

V Česku jsou stejné možnosti jako všude na světě. Problémem je, že málokdo je ochotný lokální tvorbu podporovat. Velká většina obyvatel spíše nakupuje ze zahraničí a o lokální tvorbu jednoduše není zájem. Zakladatelka zmínila, že si radši připlatí za kvalitní kousek, který vydrží několik let a bude vypadat stále jako nový, než aby utratila méně za kousek, který je ošizený a vydrží pár nošení.

Proto jsou ceny nastavené tak, aby odpovídaly jak materiálům potřebným na výrobu, tak i práci, která je na produktech odvedena. Veškerá produkce je lokální a provedena s certifikací COTS, tudíž i to je zahrnuto v prodejní ceně. S certifikací COTS se pojí i fakt, že jsou kousky udržitelné, tzn. je při jejich výrobě myšleno na životní prostředí a na pracovníky, co je vyrábí. V případě Sadalsuud House je výroba z biobavlny, na kterou je dohlíženo od fáze semene až po její zpracování včetně šití.

### **3.5 Budoucnost značky**

Co se nových projektů týče, zakladatelka zmínila, že připravuje zcela nový produkt, kterým bude zimní bunda. Paleta barev bude sestavena hlavně z krémově béžové a černé, jelikož jsou neutrální a dají se nejlépe kombinovat, nicméně budou zahrnuty i typické barvy značky, jmenovitě se jedná například o matcha zelenou, námořnickou modrou a světle růžová.

Zakladatelka též zmínila, že si je vědoma neúmyslné kategorizace kousků do holčičí sekce, i přesto, že si je může pořídit kdokoli. Proto se rozhodla, že připraví kolekci přímo pro pány, aby i oni mohli docílit pocit pohodlí a komfortu ze zakoupených kousků oblečení.

Inspiraci pro nové projekty pak nachází hned v několika věcech – zejména v sama sobě; co jí osobně na trhu schází; v lidech, které potkává ve svém každodenním životě na ulici či během cestování.

Firma jako taková vysloveně kamenný obchod nevlastní. Existuje pouze ateliér s pár kousky na prohlídku nebo pro vyzvednutí objednávky, nicméně hlavním místem pro nákup jakéhokoli kousku této značky je internetový obchod [www.sadalsuudhouse.com](http://www.sadalsuudhouse.com). Je tomu tak hlavně z důvodu přání zakladatelky, jelikož věří v digitální módu a že v současnosti lidé preferují nakupování skrze Internet a aplikace v mobilu, než klasické nakupování v kamenných obchodech.

Jedna z vizí zakladatelky pro budoucnost značky je kamenný obchod v Paříži či v Londýně. Důvody pro lokace jsou rozdílné. Lokaci v Paříži by si přála hlavně z důvodu celkové módy. Je to město Fashion Weeks, módních přehlídek a návrhářů, kteří jsou známí po celém světě. Lokaci v Londýně by zakladatelka chtěla hlavně z nostalgie a citového pouta v souvislosti s jejím studiem, jelikož se

škola, díky které firmu založila, nachází právě zde. Studium v Lodýně jí přineslo spoustu pozitivních aspektů, zejména osobní posun v rámci módy a designu a otevření očí v rámci praxe ve světě módy, ale také kontakty, které jsou v podnikání více než důležité. Navíc získala cenné zkušenosti, které lze aplikovat jak v současnosti, tak v budoucnosti a měla šanci poznat nové kultury a jejich chování v souvislosti s módou a designem.

Tak či onak by si zakladatelka přála dostat svou značku na mezinárodní trh. Je si vědoma, že je značka velmi mladá (založena r. 2020) a její zkušenosti se zahraničními aktivitami jsou nulové, proto již plánuje tuto skutečnost změnit. Prozradila také, že jde spíše o spontánní cestu, než-li plánovaný posun, tudíž nelze přesně určit, kdy a kde se toto stane skutečností.

## 4 Charakteristika cílového zahraničního trhu

Analýza a celkový průzkum trhu jsou klíčové kroky pro vstup na vybraný zahraniční trh. Každý trh (reps. stát) má odlišnou charakteristiku od trhů ostatních a je velice jednoduché tento krok podcenit. Pokud firma tento krok nepodstoupí či jej provede pouze částečně, může to pro ni znamenat velké riziko v rámci jejího působení na tomto trhu.

V této kapitole je zpracována analýza PEST a analýza konkurence pro dvě varianty expanze – Los Angeles ve Spojených státech amerických a Londýn ve Spojeném Království. Charakteristikou trhu a následnou analýzou možností firmy je určeno, která z variant (popř. obě) bude uskutečnitelná.

### 4.1 Los Angeles, Kalifornie, Spojené státy americké

Město Los Angeles, často zkracované na L.A., je největší město státu Kalifornie a po New Yorku druhé nejlidnatější město Spojených států amerických. Je to jedno z nejvýznamnějších světových center kultury, vědy, technologií, mezinárodního obchodu a vzdělání. Ačkoli není Los Angeles hlavním městem Kalifornie (tím je Sacramento), je jejím hlavním ekonomickým a průmyslovým centrem, které je zároveň nejvíce zalidněné (viz Obrázek č. 15) s více než 5 miliony obyvatel.

Je to největší centrum výrobního průmyslu ve Spojených státech. Příjmy zde plynou zejména z turismu, výroby luxusního zboží, mezinárodního obchodu a samozřejmě z filmového průmyslu (Pavlasťová 2016) a ve čtvrti zvané Long Beach se nachází jeden z nejvýznamnějších přístavů v Severní Americe, kde probíhá přeprava zboží mezi Asií a Severoamerickým kontinentem.





Obrázek 15: Hustota zalidnění Kalifornie

Zdroj: převzato z webové stránky (dostupné z: <https://depositphotos.com/cz/vector/administrative-county-map-of-the-federal-state-of-california-by-population-density-282601250.html>)

### Městské čtvrtě a regiony

Vlastní město má rozlohu 1 302 km<sup>2</sup> a má skoro 40 milionu obyvatel. Los Angeles tvoří celkem 114 městských čtvrtí, jmenovitě například Downtown, Venice a Hollywood. Jsou zde také turistická města, jmenovitě např. Beverly Hills, Long Beach, Santa Monica, Torrance atd., která nejsou doslova jeho součástí Los Angeles, ale řadí se do metropolitní oblasti Los Angeles County. L.A. může být také děleno v rámci regionů (distriktů) na: Downtown, Eastern Los Angeles, South Los Angeles, West Los Angeles, Los Feliz a Silverlake, San Fernando a Crescenta Valleys a také Wilshire (Pavlařová 2016).

### Historie a obyvatelstvo

Do 40. let 20. století patřilo Los Angeles i s celou Kalifornií Mexiku, až po roce 1846 bylo obsazeno americkými vojsky a v roce 1850 bylo začleněno do Spojených států amerických. V průběhu 80. let

20. století se z Los Angeles stalo „město zbohatlíků“, kteří obývají luxusní domy a vily na luxusních předměstích, jmenovitě například Beverly Hills. Právě zde tkví největší kontrast Los Angeles – v rozdílných životech a majetku těchto „zbohatlíků“, kteří žijí v přepychu a imigrantů z Mexika, kteří přebývají v chudých příbytcích. Obyvatelé jsou souhrně označováni jako „*Angelenos*“. Je to velmi multikulturní město a nachází se tu velké množství etnických skupin. Za posledních 15 let se prudce zvyšuje počet Hispánců a Asiatů (Pavlaťová 2016).

Pokud jde o turismus, L.A. je vyhlášené pro jeho subtropické podnebí, pobřeží Atlantského oceánu a kilometry dlouhé písčité pláže. Největším lákadlem jsou části Hollywood a Beverly Hills, kde žijí převážně filmové hvězdy a celebrity. Nicméně L.A. jako takové drží nepřeborné množství zábavy, nočního života, luxusních nákupních středisek a ulic, ale také výletů a vyhlídkových míst. Lidé se zde hodně věnují také sportu, konkrétně běhu, jízdě na kolečkových bruslích, ale také jízdě na kole a koloběžkách.

#### **4.1.1 PEST analýza trhu**

V rámci PEST analýzy jsou posáány jednotlivé faktory, které mají na kalifornský trh vliv.

##### **Politické faktory a legislativa**

Americká zahraniční politika má globální charakter, tzn. mají důležitou roli v otázkách mezinárodního směru. USA je již dlouho jedinou světovou supervelmocí s vlivem na oblast mezinárodněpolitickou, vojenskou i ekonomickou (Businessinfo 2023). Hospodářství země představuje bezmála ¼ světového bohatství a americký dolar je oficiální světová rezervní měna (Businessinfo 2023).

Spojené státy americké jsou členem mnoha mezinárodních organizací (jmenovitě OSN; Rada bezpečnosti OSN, G8; G20; OECD; NATO a IMF). Členství ve výše zmíněných organizacích poskytuje zemi možnost prosazovat zahraničně politické zájmy a spolupráci s ostatními členy v rámci řešení globálních otázek (Businessinfo 2023). Zahraniční politika země současně řeší změnu klimatu a kybernetické hrozby, kterých rapidně přibývá.

Pokud jde o daňový systém, ten se v USA dělí na federální, státní a místní. Jak už název napovídá, federální daně financují federální vládu; naopak státní daně financují vládu v jednotlivém státě a místní daně pak financují města a obce.

U federálního daňového systému se jedná o tzv. daň z příjmu fyzických i právnických osob v sazbách od 10-35 % závisle na příjmu; v Kalifornii tato daňová sazba pro rok 2020 činila 13.3 %, což je nejvyšší sazba daně z příjmu (eTuls.cz 2021). Nicméně pokud společnost působí ve více zemích, je třeba řešit záležitost dvojího zdanění. Státní daň je v každém státě odlišná. V Kalifornii tato sazba v roce 2021 činila 8.84 %, ale platí se pouze z příjmů získaných zaměstnáním v Kalifornii (eTuls.cz 2021). Tuto daň společnost platí ve státě, ve kterém má zaměstnance a kanceláře, nikoli ve kterém byla založena (eTuls.cz 2021).

Daně zde také můžou být rozděleny na přímé a nepřímé. Do přímých je zařazena např. již zmiňovaná daň z příjmů fyzických a právnických osob; ale také sociální a zdravotní pojištění. Do nepřímých je zařazena prodejní daň, spotřební daň, telekomunikační daň a letištní daň. (eTuls.cz 2021).

### **Ekonomické faktory**

Západní pobřeží USA je z pohledu České republiky velmi vzdáleným trhem, ale zároveň také velmi stabilní oblast s vysokou kupní silou. Tento kontrast nabývá stále vyšší atraktivity pro rostoucí množství českých firem. Americké firmy ze západního pobřeží USA jsou zároveň významnými investory v České republice. Především Kalifornie, nejlidnatější a nejbohatší americký stát, je nejen místem technologických novinek, ale i místo vzniku celospolečenských trendů s globálními hospodářskými dopady (Ministerstvo zahraničních věcí 2021).

Nominální HDP v Kalifornii dosahoval v roce 2022 hodnoty skoro \$3.6 trilionu (Statista 2023), což jen dokazuje, že je Kalifornie ekonomicky největší stát ve Spojených státech amerických. V případě, že by Kalifornie byla samostatná země, byla by v žebříčku na 5. místě celosvětově (výše než Velká Británie).

Nežádanějším průmyslem je zde zejména turismus, technologie, zábava, vzdělání a zemědělství, nicméně i stavebnictví a zdravotní péče rapidně nabývají na atraktivitě (David 2021). Ale nejrychleji rostoucí oblastí jsou informační technologie, zejména webové vývojáři nebo statistici; také ale kameramani z filmového průmyslu; šéfkuchaři a kuchaři a ze zdravotnické oblasti zdravotní sestry, asistenti doktorů a asistentka osobní péče (David 2021). Nicméně navzdory těmto atraktivním pozicím je v kalifornii vysoká nezaměstnanost, jelikož je málo obyvatel, kteří jsou ochotni pracovat například v barech a restauracích či v retailu a tím se prohlubuje nedostatek zaměstnanců v daném průmyslu (David 2021). Ochota nepracovat v tomto typu průmyslu je nejen kvůli minimální mzdě,

ale také jelikož mnoho žen (které tyto pozice zastupují častěji než muži) odchází z důvodu těhotenství a následně mateřské dovolené. Měsíční průměrná hrubá mzda v Kalifornii se pohybuje okolo \$5 200 – \$5 500 bez ohledu na pracovní pozici. Upřesnění ekonomické situace země lze vidět na obrázku č. 16, jejímž obsahem jsou makroekonomické ukazatele v rámci let 2021-2023.

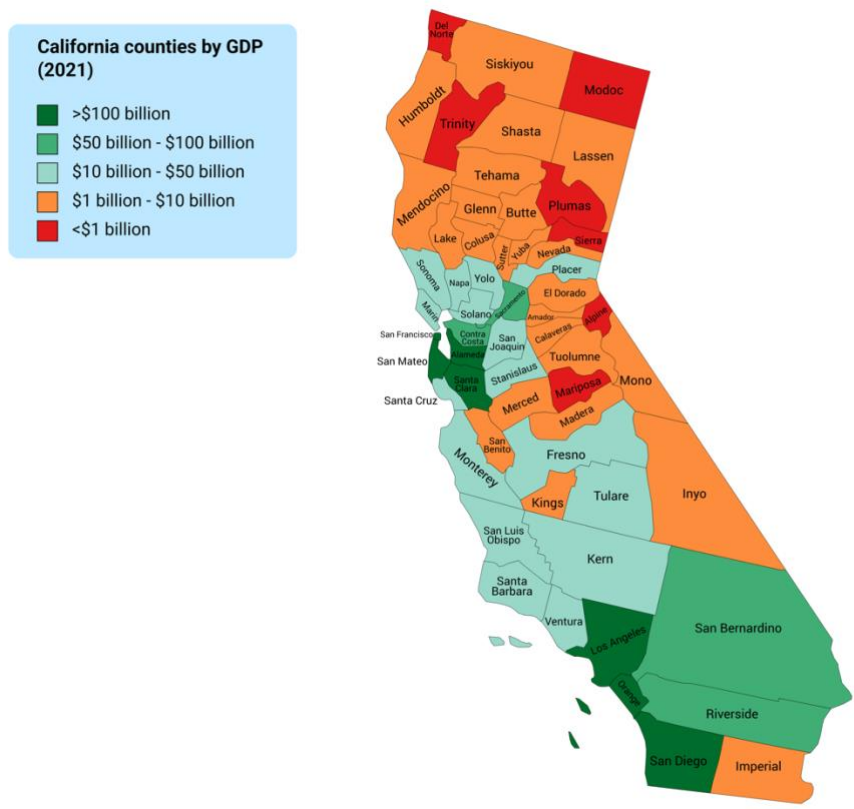
Spojené státy americké	2020	2021	2022	2023
Růst HDP (%)	-3,4	5,7	3,4	2,1
Průmyslová produkce (% změna)	-7,2	5,5	4,2	2,5
Veřejný dluh (% HDP)	100,3	99,6	104,2	103,2
Míra inflace (%)	1,2	4,7	5,2	2,0
Populace (mil.)	331,0	332,9	334,8	336,7
Nezaměstnanost (%)	8,1	5,4	3,8	3,7
HDP/obyv. (USD, PPP)	63 122,6	69 070,0	74 230,0	77 180,0
Bilance běžného účtu (mld. USD)	-616,1	-727,4	-808,4	-973,9
Saldo obchodní bilance (mld. USD)	-922,0	-1 130,6	-1 194,0	-1 188,4

### Obrázek 16: Makroekonomické ukazatele USA 2020-2023

Zdroj: převzato z Kurzy.cz (dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/672292-spojene-staty-americke-pocet-obyvatel-hdp-inflace-nezamestnanost-export-import-a-obchodni/>)

Ekonomika Spojených států jako celku je největší ekonomikou světa (Kurzy.cz 2022). Navzdory pandemii Covid-19 zůstala v dobrém stavu, jelikož HDP roste (pomalejším tempem ale roste); nezaměstnanost klesá a v určitém smyslu jediný problém pro USA je míra inflace, která klesla až v roce 2023 díky růstu úrokových sazeb americkou centrální bankou (Kurzy.cz 2022).

Pokud jde o HDP Kalifornie, její ekonomická situace je znázorněna na obrázku č. 17, kde je rozdělena na jednotlivé regiony a jejich podíl na celkovém HDP Kalifornie.



Obrázek 17: HDP státu Kalifornie 2021

Zdroj: převzato z PDF souboru (dostupné z: <https://www.bea.gov/sites/default/files/2022-12/lagdp1222.pdf>)

Lze vidět, že jižní regiony Los Angeles, San Diego, Orange County a na západě Santa Clara a Alameda mají největší hodnotu HDP, která činí přes \$100 bilionů. Důvodem pro západní regiony je Silicon Valley jakožto „high-technology sector“; nicméně na jihu je faktorů více: turismus, zábava, movité čtvrtě s movitými obyvateli a také samotná velikost těchto regionů (Kurzy.cz 2022).

### Sociální faktory

Konkrétně Kalifornie je jeden z nejvíce živých, liberálních a multi-kulturních států ve Spojených státech amerických. Populace tu dosahuje skoro 40 milionu a mnoho z nich má asijské, africké či latinské kořeny (David 2021). Nicméně nenávisť vůči etnickým menšinám je stále součástí tamnějšího života. S etnickou diverzitou se ovšem pojí jazyk. Ačkoli je v Kalifornii hlavním jazykem angličtina, díky solečným hranicím s Mexikem je španělština na druhém místě.

Velkým problémem je také stárnutí populace. „*Ageing population could be a challenge for California as it will increase the health care costs. The number of those over 65 is forecast to reach around 8.4 million in 2030. Moreover, around 3 million people live without health insurance.*“ (Kang, 2019) Jinými slovy, ¼ populace bude okolo roku 2030 odcházet do důchodu, což může ekonomiku postihnout ve velkém měřítku.

Kalifornané jsou, stejně jako většina Američanů, velice společenšší a otevřenější lidé. V oblíbenosti jsou zde „small talks“, které jsou schopni vést s uplným cizincem, se kterým nemají nic společného, což pro Evropany může být druhem kulturního šoku, jelikož tato záležitost se v Evropě nevidí. Kalifornané se prosazují více liberálně než američané v ostatních státech USA, zejména ti, kteří žijí na pobřeží Kalifornie.

Ačkoli jsou obyvatelé Los Angeles zvyklí dojíždět kamkoli autem, sportovní vyžití jim není cizí. Obyvatelé milují oceán a proto je zde surfing velice populární sport. Dalším sportovním využitím je např. jízda na kole, kolečkových bruslích či skateboardu na Venice beach, vyhlášené betonové oblasti blízko pláže; nicméně jednoduché výšlapy v oblasti Hollywood Hills jsou populární ať už pro místní, tak pro turisty. Mnoho lidí využívá při hezkém počasí venkovní prostředí, nicméně posilovny (zejména v centru LA) jsou často přeplněné.

Los Angeles je 2. největší město ve Spojených státech amerických v počtu obyvatel a také nejvíce populární. Mnoho obyvatel Kalifornie volí mezi San Diegem a Los Angeles v otázkách stěhování a nového bydlení zejména kvůli jejich atraktivitě a zábavnímu průmyslu, jednoduše řečeno hledají město, co nikdy nespí. Na Východním pobřeží se jedná o New York, zde na Západě tento titul zastává Los Angeles. Obyvatelé Los Angeles ho často nazývají druhem ráje zejména kvůli snadnému přístupu k oceánu a kvůli místnímu podnebí, jelikož je zde slunečno a sucho skoro po celý rok.

### **Technologické faktory**

Nejvýznamnější oblastí a motorem Kalifornie v oblasti technologie je Silicon Valley, jelikož jde o světové centrum počítačového a technologického průmyslu a jsou zde pracovní možnosti pro až 250 000 lidí (David 2021). Mají zde sídlo korporátní firmy jako např. Apple Inc., Google LLC a META Platforms (dříve Facebook). Oblast je pokryta táhnoucími se kampusy, včetně kampusu soukromé Stanfordské univerzity, jedna z nejvíce prestižních v USA. Důležitý zde tudíž není pouze přístup ke kapitálu, ale také atraktivita mnoha univerzit, které jednak generují nové, vysoce kvalifikované

absolventy, ale zároveň do systému dodávají nové technologie, jako např. 2. největší univerzita, označovaná jako Kalifornská univerzita, je světovou špičkou v počtu patentů na americkém trhu. Vědečtí pracovníci Kalifornské univerzity jsou zodpovědní za 5500 vynálezů a 2497 patentů (University of California 2005). Ačkoli je Silicon Valley velmi konkurenční prostředí, místní podnikatelská kultura a relativně dostupný kapitál lákají i české podnikatele (Businessinfo 2024). Českým start-upům s prvními kroky na místním trhu pomáhá také agentura CzechInvest, zejména prostřednictvím podpůrných programů v rámci expanze českých start-upů, kterých se od roku 2011 zúčastnilo přes 230 subjektů (Businessinfo 2024).

Kalifornie se také stala průkopníkem v oblasti vodíkových čerpacích stanic. V dubnu 2023 bylo v celých Spojených státech cca 60 veřejně dostupných vodíkových čerpacích stanic, z toho 58 bylo v Kalifornii (Businessinfo 2024). Zásadní je to z důvodu důležitosti vodíku v souvislosti s plánem nulových emisí do roku 2050, jelikož poptávka právě po vodíku a po technologiích, co jeho výrobu umožňují, rapidně roste (Businessinfo 2023). Kalifornie je jeden z prvních států, která podala žádost o vytvoření jednoho z národních center čistého vodíku v USA a tím se uchází o pozici lídra v oblasti vodíkových technologií.

#### **4.1.2 Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na americkém trhu**

V této podkapitole jsou zahrnuty základní informace a podmínky o vstupu české firmy na trh v rámci Spojených států amerických.

##### **Vstup na trh**

Trh USA je velmi vyspělý a má obrovský potenciál zejména díky 324 mil. spotřebitelů, zároveň se jedná o mimořádně konkurenční a komplikovanější ve srovnání s trhem EU (Ministerstvo zahraničních věcí 2021). Z toho důvodu by sem měly vstupovat finančně stabilní firmy s dlouhodobou vizí. Uspěch na tomto trhu je běh na dlouhou trať a nejedná se o trh jednorázový (Ministerstvo zahraničních věcí 2021).

Vstupní náklady na trhu USA jsou vysoké zejména v oblasti poradenských služeb amerických právníků, které jsou nezbytné. Jmenovitě se jedná například o založení prvního firemního či osobního bankovního účtu, zvolení správného typu firmy, vybrání daňově výhodného sídla společnosti v příslušném státě či vypracování různých druhů obchodních smluv (Ministerstvo

zahraničních věcí 2021). České firmy zde musí též počítat s nákladnějšími náklady na marketingový průzkum trhu, na skladování a propagaci. Také je důležité si zjistit, zda výrobek, který chce firma na trhu uplatnit, vyžaduje určitou certifikaci (např. farmaceutické výrobky, elektronika, potraviny a alkoholické nápoje), jelikož zde evropské certifikace neplatí (Ministerstvo zahraničních věcí 2021).

Dovozní režim do USA upravuje zákon „Tariff Act“, obsahující základní podmínky zahraničního obchodu a pravidla výpočtu dovozních tarifů (Businessinfo 2023). Konkrétní výše těchto tarifů je upravena Harmonizovaným celním sazebníkem USA, kde průměrná výše celního tarifu pro dovoz z ČR (EU) je necelé 3 % (Businessinfo 2023). Pro exportéry z ČR jsou závažnější překážky netarifního typu, které přímo nebrání dovozu zboží do USA, ale představují výraznou zátěž v administrativní a finanční oblasti (Businessinfo 2023). Může se jednat např. o dovozní licence, certifikace zboží, technická osvědčení apod.

Americký trh je pružnější a více specializovaný než-li evropský. Trendy na tomto trhu patří zejména tlak na pokles cen a vracení zboží do určité lhůty bez udání důvodu (Ministerstvo zahraničních věcí 2021). Klíčový je zde vizuální stránka produktu (vizuální atraktivita) či viditelná přidaná hodnota v porovnání s konkurencí, úspěšný je pak produkt sofistikovaný, ale uživatelsky jednoduchý (Ministerstvo zahraničních věcí 2021). Většina Američanů nemá čas, ani chuť číst dlouhé a složité návody k použití.

V širším pojetí neexistují právní bariéry, které by omezovaly dovoz zboží do USA, pokud nepodléhají zvláštní regulaci. Nicméně v oblasti administrativně-technických bariér jich existuje celá řada, což je velice nákladné a společnost by měla důkladně zvážit, zda se jí vyplatí na trh vstupovat.

### **Formy působení na americkém trhu**

V USA je hned několik právních forem, které firmy obvykle využívají. Jmenovitě se jedná o (Businessinfo 2023):

- **Přímý export** – Forma tohoto typu je vhodná pro výrobky s nižší přidanou hodnotou či při menším množství v případě, že si koncový americký partner zajistí distribuci. Je hned několik menších exportérů, kteří prodávají zboží např. prostřednictvím Amazonu.
- **Nepřímý export** – Tento typ exportu je uskutečňován pomocí místního distributora, který kupuje zboží od exportéra za velkoobchodní cenu a dále jej prodává prostřednictvím obchodních kanálů. Díky tomu, že koncový americký zákazník koupí produkt až v retailu,



vzrůstá tím cena a konkurenční cena, která mohla být výhodou, vzroste na úroveň ostatní konkurence. Ovšem odpovědnost za škodu či vady již nese distributor od momentu koupě od exportéra. Firma také může v tomto případě zvolit obchodního zástupce, který zboží neodkoupí, pouze ho propaguje a nabízí na americkém trhu. Pokud produkt prodá, má dle smlouvy nárok na zisk z prodeje, nicméně odpovědnost za škodu či vady nese stále společnost v ČR. S ohledem na náklady je tato forma působení na trhu nevhodnější variantou.

- **Obchodní či výrobní pobočka** – Tato možnost je využívána firmami se zkušenostmi na tomto trhu, jelikož se kapitálově jedná o velice nákladnou záležitost. V tomto případě firmy volí formu **Limited Liability Company (LLC)**, jelikož je její založení rychlé a její následné řízení velmi flexibilní.
- **Prodej z konsignačního skladu** – Tento typ skladů je většinou zřizován u výhradního zástupce v USA. Zboží zde zůstává až do doby, dokud místní zákazník nezaplatí celkovou kupní cenu a odebere zboží.

## Marketing a komunikace

V USA je marketingový trh velice rozvinutý a je zde tisíce agencur či firem, které se touto záležitostí zabývají (Businessinfo 2023). Výběr konkrétní agentury ovšem záleží na typu produktu a kde má být nabízen, nicméně většina těchto agencur působí pouze ve vybraných státech. Nicméně pro exportéry z ČR je v první fázi exportu důležitější zajistit vhodnou formu distribuce a nastavit s nimi obchodní stav takový, aby se předešlo co nejvíce překážkám.

Propagace pomocí vlastních webových stránek je nerychlejší forma reklamy. Češi by měli investovat do co nejkvalitnějších internetových stránek v americké angličtině, ceník produktů by měl být v amerických dolarech včetně dopravného a zahrnutý by měli být také US míry jednotlivých produktů (Ministerstvo zahraničních věcí 2021). Výhodou je jasné a krátké vysvětlení, jak se produkt liší od konkurence a v čem je jednoduše lepší.

Američtí zákazníci požadují kvalitní zboží s přijatelnými cenami. Očekávají neformální a pohotovou komunikaci (zpravidla do 24 hodin), zastoupení v případě nepřítomnosti, jasnou a stručnou komunikaci, pružnou reakci na změnu poptávky, dodržení termínů a obecně příjemné jednání.

Mezi základní požadavky se zde řadí zejména výborná znalost angličtiny. Konkrétně v jižně položených státech (jmenovitě Kalifornie, Arizona či Nevada) může být rozšířenější také španělština z důvodu hranic s Mexikem.

#### 4.1.3 Konkurence na trhu

Los Angeles je město mnoha stylů, nicméně je pouze málo lidí, kteří odmítnou pohodlné tepláky a mikinu. Mnoha obyvatel je zde nosí na denní bázi, jelikož se jedná o pohodlí, které je pro místní na prvním místě.

Pokud jde o konkurenční podniky, jsou zde dva pohledy na věc:

- **Velkoobchodní řetězce**, nejvíce populární je zde H&M a Urban Outfitters. Jedná se o podniky, které vyrábí sériově a které mají velké obchodní pobočky napříč světem. Část jejich sortimentu je podobná sortimentu zvolené firmy Sadalsuud House. Co ale podobné není, je kvalita. Velkoobchodní řetězce mají nižší ceny, ale kvalitou se se zvolenou firmou Sadalsuud House nemohou měřit. Kousky z těchto velkoobchodních řetězců vydrží krátce a často ztrácí barvu či tvar, což právě odpovídá prodejní ceně těchto kousků. V tabulce č. 1 je k dispozici porovnání cen s konkurenčními firmami.

*Tabulka 1: porovnání cen firmy s konkurencí v LA (velkoobchody)*

	Mikina s kapucí	Mikina bez kapuce	Tepláky	Triko
H&M	400-800,-	300-600,-	300-700,-	100-400,-
Urban Outfitters	2 500-3 000,-	1200-1800,-	1 400-2 000,-	700-1000,-
Sadalsuud House	3 490,-	3 390,-	3 390,-	1 800,-

Zdroj: vlastní zpracování na základě webových stránek výše zmíněných firem (dostupné z:

<https://www.urbanoutfitters.com> ; <https://sadalsuudhouse.com> ; [https://www2.hm.com/cs\\_cz/index.html](https://www2.hm.com/cs_cz/index.html) )

Obě konkurenční firmy mají dle jejich webových stránek mnohem větší produktové portfolio – jak šířkou, tak délkou. Je tomu tak z důvodu velkosériové výroby, která má uspokojit co nejvíce zákazníků za každou cenu. U firmy H&M jsou ceny nejnižší a pokud jde o materiál, ve většině případů

firma využívá polyester. To vypovídá o kvalitě produktů, jež nemají dlouhou životnost a můžou být problematické pro některé typy lidí (např. z důvodu kožních problémů atd.). U firmy Urban Outfitters jsou ceny vyšší a materiál je z velké části alespoň 50% bavlna. Firma se také velmi frekventovaně zabývá limitovanými edicemi a speciálními spolupráci se známými osobnostmi 21. století. Nicméně v porovnání s firmami má Sadalsud House velkou výhodu v kvalitě. Z důvodu využití 100% bavlny a certifikací dokazující kvalitu produktu jsou kousky vhodné i pro zákazníky např. s již zmiňovanými kožními problémy.

- **Maloobchody** – Jedním z nejznámějších obchodů s luxusními kousky oblečení je obchod Cherry, který je v Los Angeles přímo založený. Firma se soustředí na „timeless“ kousky oblečení s důrazem na kvalitu a styl. Všechny kousky jsou vyrobeny ve Spojených státech a nabídka je k dispozici jak mužům, tak ženám. Jde o maloobchod, který je v kamenné podobě pouze v LA, nicméně doručení je mezinárodního typu, tzn. lze objednat z téměř jakéhokoli státu na světě. V tabulce č. 2 je k dispozici porovnání cen s konkurenční firmou.

Tabulka 2: Porovnání cen firmy s konkurencí v LA (maloobchody)

	Mikina s kapucí	Mikina bez kapuce	Tepláky	Triko
Cherry Los Angeles	4 000 – 6 000,-	4 000 – 5 000,-	4 200 - 7 000,-	1 500 – 2 500,-
Sadalsud House	3 490,-	3 390,-	3 390,-	1 800,-

Zdroj: vlastní zpracování na základě informací z webových stránek výše zmíněných firem (dostupné z: <https://cherryla.com> ; <https://sadalsuudhouse.com> )

Z recenzí na stránkách obchodu je zřejmé, že kvalita je zde na vysoké úrovni. „*The Quality, designs and collabs they do are all some of the best i've ever seen.*“ (Taylor S 2023) Cherry je v oblasti kvality a cen velice podobná firmě Sadalsud House a v rámci velikost podniku samotného jsou totožné. Pokud jde o produktové portfolio Cherry Los Angeles, je opět širší (jak šířkou, tak hloubkou). Firma nabízí mnoho verzí výše zmíněných produktů, nicméně má zde zahrnuté také bundy, čepice, sluneční brýle a neformální košile. Ceny jsou zde na vysoké úrovni zejména kvůli materiálu, ze kterých jsou produkty vyrobeny. Zejména výše uvedené kousky jsou vyrobeny ze 100% bavlny, což je též srovnatelné s firmou Sadalsud House.

## Konkurenční výhoda Sadalsuud House

Jako konkurenční výhodu firmy Sadalsuud House oproti výše zmíněným podnikům je považována vysoká kvalita produktů, která je doložená certifikací. Jde o **certifikaci GOTS**, který dokazuje (Premium Basics 2024):

- Splnění nejvyšších Fair Trade požadavků;
- splnění nejvyšších ekologických požadavků a to od semínka až po finální produkt;
- pěstování bez použití geneticky modifikovaného osiva;
- v celém procesu od pěstování bavlny, přes sklizeň, tkaní vláken, barvení, až po finální produkt se nepoužívají žádné chemikálie - v produktech nelze nalézt pesticidy, těžké kovy, a další látky, které se v konvenční bavlně běžně vyskytují;
- dodržování sociálních pracovních podmínek na základě zásad ILO a OSN v celém výrobním procesu;
- kontrolování a certifikování nových výrobců, zpracovatelů a obchodníků je prováděno nezávislým orgánem v systému GOTS, který si klade za cíl především poskytovat spotřebitelům záruku důvěry při výběru certifikovaných výrobků.

Certifikace GOTS vyžaduje, aby držitelé certifikátu během kontrolních auditů poskytly zprávy o laboratorních testech, které prokazují, že v použité bavlně nejsou stopy po pesticidech a jiných toxických chemikáliích. Tyto testy jsou komplikované a finančně nákladné, ale je to jediný způsob, jak se ujistit, že bavlna je opravdu přírodní a neškodná.

## Konkurenční nevýhoda

Jako konkurenční nevýhodu firmy Sadalsuud House oproti výše zmíněným podnikům je **úzké portfolio**. U výše zmíněných podniků jsou portfolia široká a hluboká, tudíž mají oproti firmě Sadalsuud House určitou výhodu.

### 4.1.4 Možnosti pronájmu prostor v Los Angeles

Firma Sadalsuud House si v Praze pronajímá atelier, který využívá na předvádění jednotlivých kousků a jako výdejní místo objednávek přes webové stránky. Jedná se o pobočku na Národní Třídě

a je nutné si rezervovat schůzku, pokud zákazník plánuje návštěvu. Jedná se o bytovou jednotku, kterou zakladatelka přetavila na ateliér svých představ.

Pokud by se firma rozhodla tuto možnost využít i v rámci expanze do Los Angeles, je nutné udělat průzkum lokalit a najít vhodnou oblast. Nejvíce známými jsou oblasti Beverly Hills a West Hollywood – ať už pro místní, tak i pro turisty. Lze zde najít luxusní butiky a outletry místních značek či těch světových.

Firma nevyžaduje abnormální prostory, nicméně ve Spojených státech jsou celkově prostory spíše větších rozměrů. Aby firma zbytečně neplatila pronájem za nadměrné m<sup>2</sup>, byl vybrán prostor k pronájmu v oblasti West Hollywood, který je k dispozici na obrázku č. 18.



*Obrázek 18: Pronájem prostoru v Los Angeles*

Zdroj: převzato z webové stránky LoopNet.com ( dostupné <https://www.loopnet.com/Listing/7151-Beverly-Blvd-Los-Angeles-CA/18620797/>)

Jedná se o výměru 688 SF (cca 64 m<sup>2</sup>); s obrovskou výlohou, která poskytuje dostatek slunečního svitu; dále je k němu přiřazeno parkoviště, které je důležité, jelikož američani z 95 % všude dojíždí autem. Měsíční nájem zde činí \$3 440, což v přepočtu s kurzem 23.33 CZK/USD (10.4. 2024) činí částku 80 255 Kč. Prostor se navíc nachází u hlavní silnice a celková oblast je patří k „successful business surrounding“ (LoopNet.com 2024).

## **4.2 Londýn, Anglie, Spojené království**

Londýn je hlavním a zároveň největším městem Anglie a Spojeného království. Řadí se mezi největší světové město a má silný vliv na světové umění, zábavu, módu, obchod, vzdělání, zdravotnictví,

média, vědu a techniku, cestovní ruch, dopravu a komunikaci (Businessinfo 2023). Též je někdy označováno jako město financí a historie. Nachází se na řece Temže v jihovýchodní části Anglie.

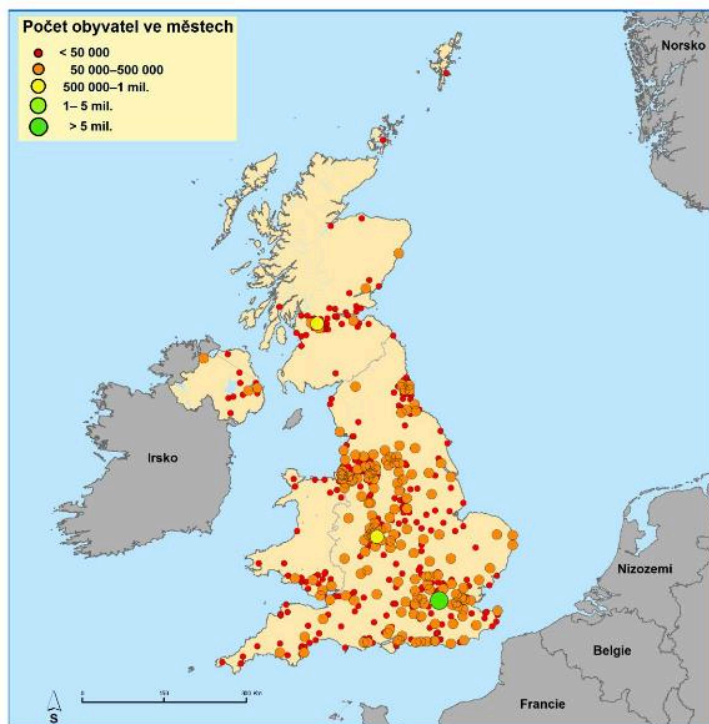
Spojené království tvoří Velká Británie – Anglie, Severní Irsko, Skotsko a Wales; následně Severní Irsko a přilehlé ostrovy (Western Isles; Orkney Islands; Shetland Islands; Isles of Scilly; Isle of Wight; Isle of Anglesey).

## **Obyvatelstvo**

V Londýně žije přes 8.9 milionu obyvatel a mluví se zde více než 300 jazyky. Počtem obyvatel je to 2. nejlidnatější město Evropy (po Moskvě). Národnostní složení je následující: 44.8 % Britové; 2,2 % Irové; 8.2 % Skotové; 6.6 % Indové a 13.3 % černoši; zbytek jsou národnostní menšiny (BusinessInfo 2023). Přibližně 37 % obyvatel při sčítání uvedlo místo narození mimo Spojené království a skoro 70 % dětí narozených od roku 2015 má alespoň jednoho rodiče pocházejícího z ciziny.

Populace Spojeného království rostla od poloviny roku 2020 nejpomalejším tempem za téměř dvě desetiletí (Businessinfo 2023). Populace také stárne a věková struktura se posouvá směrem k vyššímu věku. Do roku 2050 se předpokládá, že jeden ze čtyř obyvatel ve Spojeném království bude ve věku 65 let, což je nárůst přibližně jednoho z pěti v roce 2019 (Businessinfo 2023).

Londýn měl v roce 2021 hustotu zalidnění cca 5 600 obyvatel na km<sup>2</sup> (Businessinfo 2023). Ukázka celkového zalidnění Spojeného království je k dispozici na obrázku č. 19. Lze vidět, že Londýn je jednou z metropolí, jež má přes 5 mil. obyvatel a je tak nejvíce osídlené. Druhým nejvíce osídleným je město Birmingham (Anglie) a třetím je Glasgow (Skotsko).



*Obrázek 19: Hustota zalidnění Spojeného království*

Zdroj: převzato z PDF souboru (dostupné z: [https://adoc.pub/europeizace-politiky-urbanniho-rozvoje-komparativni-pipadova.html#google\\_vignette](https://adoc.pub/europeizace-politiky-urbanniho-rozvoje-komparativni-pipadova.html#google_vignette))

Byl zde též proveden průzkum demografického složení, které bylo následující (2023):

- 0-14 let → 18 % z celkového počtu;
- 15-24 let → 11.8 % z celkového počtu;
- 25-54 let → 40.3 % z celkového počtu;
- 55-64 let → 12.3 % z celkového počtu;
- 65 let a více → 17.6 % z celkového počtu.

Z toho vyplývá, že největší zastoupení měla kategorie 25-54 let, která vyjadřuje největší zastoupení ekonomicky aktivního obyvatelstva. Jde o obyvatelstvo, které ve většině případů již pracuje a má určitou výši příjmů. Bez ohledu na zaměření pracovníků činí průměrná hrubá měsíční mzda v Londýně 97 963 Kč (Generace20 2023).

#### **4.2.1 PEST analýza trhu**

V rámci PEST analýzy jsou popsány jednotlivé faktory, které mají na bristký trh vliv.

## Politická faktory a legislativa

Spojené království již dlouhodobě patří mezi hlavní obchodní partnery EU. V posledních letech byl oobchod ovšem ovlivněn řadou událostí, včetně brexitu a pandemie v roce 2020, nicméně zůstává Spojené království stálým členem Rady bezpečnosti OSN; zakládajícím členem G7; G8; G20; NATO; OECD; WTO; Rady Evropy a Společenství národů (Commonwealth of Nations) (Businessinfo 2023).

Od 1.1.2021 se veškeré vztahy mezi Spojeným královstvím a EU řídí Dohodou o obchodu a spolupráci mezi EU a Spojeným královstvím (TCA) (Businessinfo 2023). Dohoda se nevztahuje pouze na zboží či služby, ale také na oblasti zájmu EU, jako např. investice, hospodářská soutěž, státní podpora, daňová transparentnost, letecká a silniční doprava, energetika a udržitelnost a také ochrana osobních údajů (European Commission 2021). V rámci této Dohody byly stanovené nulové celní sazby a nulové kvóty na veškeré zboží, které splňuje příslušná pravidla původu (European Commission 2021). Obě strany se tímto také zavázaly k udržení přísných podmínek v oblastech ochrany životního prostředí, boje proti změně klimatu, daňové transparentnosti a státní podpory (European Commission 2021). V oblasti koordinace sociálního zabezpečení zajišťuje Dohoda řadu práv občanů EU, kteří se rozhodnou ve Spojeném království pracovat, cestovat, podnikat či se přestěhovat (European Commission 2021). Stejně to funguje i pro občany Spojeného království v případě práce, cestování či přestěhování se do EU.

Pokud jde o daňovou politiku, Spojené království má pro fyzické osoby progresivní systém zdanění. Firmy registrované ve spojeném království podávají daňové prohlášení ve spojeném království podávají daňové prohlášení HMRC, kde zmiňují celosvětové zisky a příjmy. Firmy registrované mimo území Spojené království a občané s trvalým pobytem mimo území Spojeného království platí pouze daň ze zisku a příjmu vzniklého na území Spojeného království. Základní sazba daně z příjmu právnických osob činí 19 % pro malé firmy se ziskem do 50 tis. GBP. Od 2023 se sazba zvýšila na 25 % pro firmy se ziskem nad 250 tis. GBP, střední firmy se ziskem v rozmezí 50-250 tis. GBP mohou uplatnit daňové úlevy (Businessinfo 2023). Základní sazba DPH je 20 %. Některé zboží a služby (př. domácí energie) podléhají sazbě 5 %. Nulová sazba se vztahuje např. na většinu potravin a dětské oblečení. Některé položky jsou od daně osvobozeny (př. poštovní známky či finanční a majetkové transakce). (Businessinfo 2023)

Po brexitu je EU stále největším obchodním partnerem Spojeného království. Země proto dodnes usiluje o uzavření obchodních kontraktů s dalšími globálními partnery, první byla podepsána 11.9.2020 s Japonskem a v prosinci 2020 byly uzavřeny s Austrálií a Novým Zélandem.



## Ekonomické faktory

Spojené království je v ekonomické sféře jednou z nejvyspělejších zemí světa, pro kterou je charakteristická úcta k tradicím, ale v kontrastu zároveň široké zaměření na moderní technologie, inovace, výzkum a vývoj. Ekonomika Spojeného království byla první na světě, která uskutečnila přechod ze zemědělství na průmysl nicméně nyní většina obyvatel pracuje ve službách a země tak ve světovém žebříčku obsáhla 6. místo, kde služby tvoří přibližně 80 % HDP a více než 40 % celkového exportu (Kurzy.cz 2023). Jedná se především o služby ve státní správě, finančnictví, školství, zdravotnictví a cestovním ruchu. Dnes je nejdůležitějším nerostným bohatstvím Spojeného království naleziště ropy a zemního plynu ležící pod dnem Severního moře. Upřesnění ekonomické situace země lze vidět na obrázku č. 20, jejímž obsahem jsou makroekonomické ukazatele v rámci let 2021-2023.

Velká Británie	2021	2022	2023
Růst HDP (%)	7,6	4,0	-0,3
Veřejný dluh (% HDP)	105,9	104,8	105,9
Míra inflace (%)	2,5	7,9	5,9
Populace (mil.)	67,3	67,5	67,7
Nezaměstnanost (%)	4,5	3,7	4,3
HDP/obyv. (USD, PPP)	49 548,0	54 769,4	56 460,0
Bilance běžného účtu (mld. USD)	-47,0	-92,3	-101,5
Saldo obchodní bilance (mld. USD)	-232,5	-284,2	-288,8
Průmyslová produkce (% změna)	7,3	-3,6	-2,6

*Obrázek 20: Makroekonomické ukazatele Spojeného království 2021-2023*

Zdroj: převzato z Kurzy.cz (dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/737269-velka-britanie-pocet-obyvatel-hdp-inflace-nezamestnanost-export-import-a-obchodni-bilance/>)

Růst HDP se v roce 2022 propadl zejména díky neschopnosti země se plně zotavit po pandemické krizi a těsně se vyhnula technické recesi. Růst se bude pomalu odrážet pomocí poklesu cen energií a uvolněním měnové politiky, díky čemuž by se ekonomika měla v letech 2025-2027 stabilizovat (Kurzy 2023). Růst ekonomiky bude také stále ovlivněn brexitem z roku 2020, který narušuje exportní sazby.

Bilance rozpočtu vykazuje nepřetržitý deficit již od roku 2002. V březnu 2023 tvořil státní dluh 3 184,3 USD, tzn. 99,5 % HDP, což je nejvyšší částka od 60. let milého století (Businessinfo.cz 2023). Země má nemalé pohledávky vůči rozvojovým zemím, což by mohlo být částečným řešením dluhu.

Dalšími nástroji mohou být dluhopisy s krátkou splatností (většinou na 1-3 měsíce) nebo devizové rezervy, které jsou tvořeny zlatem či určitou měnou. V dubnu 2023 byla hodnota devizových rezerv Spojeného království rovna 120.9 mld. USD (Businessinfo 2023).

Ekonomické vztahy ČR a Spojeného království jsou realizovány zejména na základě Dohody o obchodu a spolupráce mezi EU a Spojeného království a následně na základě smlouvy o zamezení dvojímu zdanění u daně z příjmu a z kapitáových zisků (European Commission 2023).

### **Sociální faktory**

Pokud jde o sociální faktory, klíčovým bodem je zde demografie. Ta zahrnuje zejména kvalitu života, která v Londýně dohaje vysoké úrovně a zvyšuje je se zde také populační růst v souvislosti s demografií (Get Involved London 2022). Stále více se prohlubuje důraz na odstranění rasismu a útlaků. Tento problém je častější pro nově příchozí obyvatele Londýna, nicméně i ti jsou velmi důležitým aspektem struktury komunity. Proto vláda podstupuje kroky potřebné pro úplné odstranění těchto systémů. Pro zranitelné menšiny obyvatel je problémem zejména: podzaměstnanost či nejistota v rámci zaměstnání; nedostupnost bydlení a bezdomovectví; duševní zdraví a závislosti; zdraví a obezita; zvyšující se trend sociální izolace vyvolané pandemií Covid-19 apod (Get Involved London 2022).

V souvislosti s pandemií také přetrvávají negativní pocity ohledně vládních nařazení a restrikcí; pracovníci stále více požadují hybridní pracovní prostředí a tím se bude již zmiňovaná sociální izolace stále sílit. Nicméně větší uskupení občanů se snaží o aktivní zapojení do komunity a usilují o větší zapojení sebe samy do občanského života, tzn. v rámci výše zmíněných problémů se většinou jedná o menšiny obyvatel a jednotlivce.

Vzhledem k historii země a města samotného jsou jeho obyvatelé připravení na krizové situace, jmenovitě pandemie, terorismus a násilí, přírodní katastrofy a klimatické změny. Obyvatelé též stále více mění svůj přístup vůči aktivní mobilitě, což značí úsilí obyvatelů zlepšit své zdraví pomocí prospěšných pohybových aktivit (např. jízda na kole či kolečkových bruslích; chůze apod.).

## **Technologické faktory**

Spojené království patří ke světovým lídrům v oblasti vědy a výzkumu. Sektor je jednou z vládních priorit a každoročně vláda zvyšuje investice právě v této oblasti (Businessinfo 2023). Jedná se o velice pokrokovou zemi s vládou, která je otevřena inovacím a její rozhodování je velice transparentní (Get Involved London 2022). Jsou zde zastoupené trendy jako umělá inteligence (AI); automatizace a digitální transformace podniků (Get Involved London 2022). Frekventovaně je zde využíván také „cloud computing“, tzn. sdílení hardwarových a softwarových prostředků pomocí Internetu, jež se nevztahuje pouze na infrastrukturu (servery, úložiště a zálohování), ale také na vývojovou aplikační platformu (operační systémy a databáze) a software (pošta, kancelářské aplikace apod.) (Publi 2022). Též v automobilovém průmyslu Spojené království drží vysokou úroveň, ve které prosazuje elektronické autobusy, autonomní vozidla a chytré dopravní systémy napříč městy. Celkově si Spojené království dobře nastavuje své priority a stotožňuje se s technologickým pokrokem i tempem změn v rámci modernizace. V roce 2020 dosáhly čisté vládní výdaje na vědu a výzkum též spojených s technologiemi přes 15 mld. GBP (0.7 % HDP) (Kurzy 2023).

Vláda ze země plánuje do roku 2023 udělat „technickou supervelmoc“. V březnu 2023 byl představen návrh pro mezinárodní technologickou strategii, jež by měla představovat plán pro podporu investic do technologií, posílení mezinárodní technologické spolupráce Spojeného království a její obrany v oblasti kybernetické bezpečnosti (Businessinfo 2023). Z tohoto důvodu lze říci, že se jedná o pokrokovou zemi, která má pozitivní přístup k modernizaci a inovacím.

### **4.2.2 Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na britském trhu**

V této podkapitole jsou zahrnuty základní informace a podmínky o vstupu české firmy na trh v rámci Spojeného království.

#### **Vstup na trh**

V souvislosti s vystoupením Spojeného království z EU se základní podmínky uplatňování zboží na britském trhu skoro nezměnily. Dle Dohody o obchodu a spolupráci mezi EU a Spojeným královstvím jsou stanoveny nulové celní sazby a nulové kvóty pro veškerý obchod se zbožím z EU a Spojeného království (European Commission 2023), nicméně je povinná kontrola zboží celní správou v rámci

většiny zboží. Certifikace platné pro EU byla změněna na značení UKCA (namísto evropského CE). Certifikáty, které platí pro EU, jsou přecertifikovány u britské autority.

Firmy jsou ze zákona povinné do obchodního rejstříku (*Companies House*) předkládat údaje o účetnictví a výkazy ročního obrátu (European Commission 2023). Pokud jde o registraci firmy, proces trvá cca 7 pracovních dnů a plně registrovaná je firma po obdržení dokladu o registraci (*Certificate of Incorporation*). Electronická forma registrace vyžaduje poplatek ve výši 10 GBP, ve fyzické podobě je poplatek navýšen na 40 GBP. Je také možnost využít expresní registrace, která je dokončena do 24 hodin a vyžaduje poplatek ve výši 30 GBP (Businessinfo 2019). Firma může být zaregistrována v Companies House nebo může využít právní firmy.

Pro české exportéry je doporučováno, aby se z podnikatelské aktivity zrcadlila jasná vize podniku, aby zákazníci věděli, co je cílem podniku, popř. jaká je jeho konkurenční výhoda. Také by neměli šetřit na investicích do marketingu a komunikace jelikož zde se to vždy vyplatí. Britové očekávají web přehledný, graficky zajímavá a jednoduchý.

Pokud si český exportér neví rady s jakýmkoli krokem při vstupu na britský trh, má možnost se obrátit na agenturu CzechTrade, která podporuje český export při podnikání na zahraničních trzích již řadu let.

### **Formy působení na britském trhu**

Ve Spojeném království je hned několik právních forem, které firmy obvykle využívají. Jmenovitě se jedná o (Businessinfo 2023):

- **Private limited company** (Ltd) – jedná se o privátní společnost s ručením omezeným. Je to nejčastější forma. Ručení je omezené buď majetkovým podílem či zárukou.
- **Public limited company** (Plc) – jedná se o veřejnou společnost s ručením omezeným, tzn. akciová společnost, která může získat finanční zdroje prodejem akcií veřejnosti.
- **Limited partnership** (LP) – jedná se o sdružení podnikatelů. Partneři mají společnou odpovědnost za závazky firmy a neomezeně ručí osobním majetkem. Využívána je zejména začínajícími firmami.
- **Limited liability partnership** (LLP) - jedná se o nový typ společnosti, který je kombinací klasicke privátní společnosti s ručením omezeným a partnership.

- **Sole trader / sole proprietor** – jedná se o podnikatele (fyzickou osobu). Spadají sem živnostníci, obchodníci a soukromí poradci. Jsou zde minimální formality a náročnost na papírování. Podnikatel je povinen vést evidenci příjmů a výdajů pro daňové účely a platby pojištění sociálního i zdravotního.

Firma se musí registrovat jako plátce DPH; také se musí registrovat k dani ze zisku, spotřební dani a odvodu sociálního a zdravotního pojištění. Pro tyto účely je firmám k dispozici státní úřad HMRC.

### **Marketing a komunikce**

Stále větších rozměrů nabývá marketing skrze sociální sítě. Ačkoli jsou kamenné obchody stále populární určitým podílem obyvatel, internetové prostředí většině z nich šetří mnoho času.

Pandemie Covid-19 odstartovala zvyšující se množství online nákupů skze e-shopy a obecně rostoucí trendy online platforem pro prodej zboží. E-komerce má potenciál stále růst, nicméně je velice důležité zajistit vysoce kvalitní a přehledný webový portál a marketingové materiály. Je nutné využít britské angličtiny a mít zahrnuté EU míry veškerých produktů. Celková vizuální stránka webu by měla být jednoduchá, ale poutavá a graficky atraktivní. Je doporučováno vyhnout se nápadu spoře oděných modelek u určitého typu oblečení, byť by to byla dobrá propagace firmy.

Britové mají rádi pohotovou komunikaci a reakce na poptávku, proto je odpověď očekávaná přibližně do 24 hodin. Potrpí si na respekt k zákazníkovi, formální a vstřícné jednání, nicméně s dlouholetým obchodním partnerem se komunikace transformuje na více neformální.

#### **4.2.3 Konkurence na trhu**

Londýn je spíše město second-handů a oblečení s příběhem, nicméně je zde mnoho lidí upřednostňující luxus a módu z první ruky. Tak či onak je ze zde velice známé pravidlo „dress-to-impress“, což je možno přeložit jako „zaujmout svým outfitem“, takže ať už se jedná o extravagantní šaty či sladěnou teplákovou soupravu, se správnými doplňky zapadne obojí.

Pokud jde o konkureční podniky, jsou zde dva pohledy na věc:

- **Velkoobchodní řetězce**, nejvíce populární je zde Zara a (stejně jako v LA) Urban Outfitters. Jedná se o podniky, které vyrábí sériově a které mají velké obchodní pobočky napříč

světem. Část jejich sortimentu je podobná sortimentu zvolené firmy Sadalsuud House. Nicméně opět je zde kvalita na jiné úrovni. Velkoobchodní řetězce mají nižší ceny, ale kvalitou se se zvolenou firmou Sadalsuud House nemohou měřit. Kousky z těchto velkoobchodních řetězců vydrží krátce a často ztrácí barvu či tvar, což právě odpovídá prodejní ceně těchto kousků. V tabulce č. 3 je k dispozici porovnání cen s konkurenčními firmami.

*Tabulka 3: Porovnání cen firmy s konkurencí v Londýně (velkoobchod)*

	Mikina s kapucí	Mikina bez kapuce	Tepláky	Triko
Zara	500 – 1 000,-	500 – 800,-	500 – 800,-	220-550,-
Urban Outfitters	2 500-3 000,-	1200-1800,-	1 400-2 000,-	700-1000,-
Sadalsuud House	3 490,-	3 390,-	3 390,-	1 800,-

Zdroj: vlastní zpracování na základě webových stránek výše zmíněných firem (dostupné: <https://www.zara.com/cz/>; <https://www.urbanoutfitters.com/homepage-uo>; <https://sadalsuudhouse.com> )

Obě konkurenční firmy mají dle jejich webových stránek mnohem větší produktové portfolio – jak šířkou, tak délkou. Je tomu tak z důvodu velkosériové výroby, která má uspokojit co nejvíce zákazníků za každou cenu. U Zara produktů se z pohledu materiálu většinou jedná o bavlnu a polyester v poměru 60/40. Firma neustále obměňuje jednotlivé kolekce a sleduje jednotlivé trendy ve světě módy, což jde ruku v ruce. Z toho důvodu je tomuto obchodu frekventovaně přezdíváno „fast fashion“ obchod. U firmy Urban Outfitters je charakteristika produktů stejná jako u konkurence v LA.

- **Maloobchody** – V rámci maloobchodů je firmě Sadalsuud House nejbližší firma Rapanui Clothing, zejména v oblasti udržitelnosti a kvalitních materiálu na výrobu produktů. V tabulce č. 4 je k dispozici porovnání cen s konkurenčními firmami.

*Tabulka 4: Porovnání cen firmy s konkurencí v Londýně (maloobchod)*

	Mikina s kapucí	Mikina bez kapuce	Tepláky	Triko

Rapanui Clothing	880 – 2 000,-	880 – 1 500,-	1 050 –1 700,-	550 - 880,-
Sadalsud House	3 490,-	3 390,-	3 390,-	1 800,-

Zdroj: vlastní zpracování na základě webových stránek výše zmíněných firem (dostupné z: <https://sadalsudhouse.com> ; <https://rapanui clothing.com> ]

Firma Rapanui Clothing sídlí v Londýně a je novou verzí výroby oblečení v rámci ekologie. Firma se zakládá například na „plastic-free packaging“, což znamená, že menší objednávky jsou pro zákazníky baleny do papírových „mailových obálek“ a větší objednávky pak do papírových krabic, což je srovnatelné s balením firmy Sadalsud House.

Produkty této firmy jsou certifikované STANDARD 100 by OEKO-TEX®, což je jeden z nejznámějších označení certifikace na světě. Pokud je na produktu štítek této certifikace, značí to, že při jejich výrobě nebyly použity žádné chemické látky, tudíž je bezpečný pro lidské zdraví (Goldea 2021). Firma vyrábí produkty z organické bavlny, která je lepší jak pro výrobce, tak ekosystém, ve kterém je produkt vyroben. Organická bavlna je pěstovaná na severu Indie, a díky „plant-based“ materiálům se také jedná o veganské produkty (Rapanui 2021). Firma se řídí heslem „made by nature, to protect it“ (Rapanui 2021).

Všechny tyto skutečnosti se proto odráží i na cenách produktů.

### Konkurenční výhoda

Jako konkurenční výhodu firmy Sadalsud House oproti výše zmíněným podnikům (velkoobchody) je, stejně jako u Los Angeles, **certifikace GOTS**. Nicméně v případě Rapanui Clothing (maloobchod), která si v rámci svých produktů drží certifikaci STANDARD 100 by OEKO-TEX®, je to **kreativita**, které má firma Rapanui Clothing značný nedostatek, jelikož většina jejich produktů je bez potisků a nášivek.

### Konkurenční nevýhoda

Stejně jako u Los Angeles, zde má Sadalsud House konkurenční nevýhodu v podobě **úzkého portfolia**. U výše zmíněných podniků jsou portfolia široká a hluboká, což naopak značí jejich konkurenční výhodu.

#### 4.2.4 Možnosti pronájmu prostor v Londýně

Pokud by se firma rozhodla zvolit jako cílový trh Londýn a chtěla by si zde zařídi pobočku (ateliér) jako tomu je v Praze, též je zde nutné udělat průzkum a najít vhodné prostory. V Londýně jsou typické spíše malé a útulné prostory (na rozdíl od abnormálních prostor v Los Angeles). Aby firma neplatila obrovské finanční náklady v samém centru poblíž turistických destinací, byl vybrán prostor na západě Londýna, který je k dispozici na obrázku č. 21.



*Obrázek 21: Pronájem prostor v Londýně*

Zdroj: převzato z webové stránky LoopNet.com (dostupné z: <https://www.loopnet.com/Listing/16-Needham-Rd-London/31227035/>)

Jedná se o prostor menších rozměrů 30.5 m<sup>2</sup>. Měsíční nájem zde činí \$3 693, což v přepočtu s kurzem 23.33 CZK/USD (10.4. 2024) je 86 164 Kč. Ačkoli není lokalita v blízkosti turistických atrakcí (př. London Eye or Westminster Abbey), v relativní blízkosti je velice známý Hyde Park na Jihovýchodě a Notting Hill na Západě, které jsou velice populární pro místní obyvatele. Takže i když zvolený prostor neleží v samém srdci Londýna, díky „heavy daytime footwalk“ je zde potenciál více než dostatečný (LoopNet.com 2024).



## 5 Mezinárodní marketingová strategie vybrané firmy pro vstup na zvolený zahraniční trh

V této kapitole je zahrnuta finální marketingová strategie pro vstup firmy na zahraniční trh, včetně zvážení obou variant zahraničních trhů a jejich porovnání, dále je zde obsažena SWOT analýza zvolené firmy a nakonec marketingový mix pro zvolený trh.

### 5.1 Výběr cílového trhu

V souvislosti s PEST analýzou v minulé kapitole je zde provedeno rozhodnutí o cílovém trhu; na který segment bude firma cílit a jakým způsobem.

V tabulce č. 6 je k dispozici přehled charakteristik pro jednotlivé zahraniční trhy, které je třeba výběru zvážit. Na základě této tabulky je tedy zvolen cílový zahraniční trh.

Tabulka 5: Porovnání možností v otázce cílového trhu

<b>LA, Kalifornie, Spojené státy americké</b>	<b>Londýn, Anglie, Spojené království</b>
<b>Klady</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Atraktivnější ekonomická stránka státu.</li><li>• Větší výzva pro firmu v rámci rozvoje.</li><li>• Vhodnější zařazení produktu v rámci kultury trhu.</li><li>• Otevřenější sociální sféra obyvatel trhu.</li></ul> <b>Zápory</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Výšší náklady na vstup na trh a pronájem prostorů.</li><li>• Složitější daňový systém.</li><li>• Vzdálenost od ČR.</li></ul>	<b>Klady</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Vzdálenost od ČR.</li><li>• Zkušenost paní zakladatelky s trhem - vysokoškolské studium.</li><li>• Podobná daňová politika.</li></ul> <b>Zápory</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nižší atraktivita ekonomiky země.</li><li>• Uzavřená sociální sféra obyvatel trhu.</li><li>• Neúplné spojení produktu s návyky obyvatel v rámci oblečení.</li></ul>

Zdroj: vlastní zpracování na základě kapitoly č. 4

Ačkoli by z finančního hlediska byla optimálnější varianta Londýn, finální rozhodnutím je Los Angeles v Kalifornii. Firemní příjmy (které jsou označeny jako confidential pro veřejnost) jsou díky nastavené cenové politice na vyšší úrovni, proto je tento scénář v jisté modernaci možné zvážit. Nicméně se stále jedná o velice nákladný scénář.

## 5.2 SWOT analýza

SWOT analýza, uvedená v tabulce č. 6, shrnuje silné a slabé stránky zvolené firmy Sadalsuud House a současně její příležitosti a hrozby v souvislosti se vstupem na zvolený cílový trh.

Tabulka 6: SWOT analýza

<p><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalita výrobních materiálů dokázaná certifikací.</li> <li>• Webové stránky v anglickém jazyce.</li> <li>• Upřednostňování kvality před kvantitou.</li> <li>• Rezervé portál - objednávky produktů přes webové stránky.</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nulové zkušenosti s expanzí na zahraniční trh.</li> <li>• Relativně mladá značka – malé povědomí v rámci potenciálních zákazníků.</li> <li>• Úzké produktové portfolio.</li> </ul>
<p><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilní ekonomická stránka státu s tendencí růstu.</li> <li>• Ochota potenciálních zákazníků zaplatit za high-end produkty v oblasti oblečení a doplňků..</li> <li>• Vhodné zařazení produktu do kultury kalifornského trhu.</li> </ul>	<p><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Daňový systém – vysoké sazby.</li> <li>• Širší produktové portfolio konkurence.</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování na základě získaných informací (k dispozici v kapitolách č. 3 a č. 4)

Ze SWOT analýzy vyplývá, že kultura Kalifornie, zejména Los Angeles, je pro firmu největší příležitostí. Jde zejména o fakt, že komfort a pohodlí je pro místní obyvatele prioritou. Každý den lze potkat stovky lidí, jejichž outfit je složen z tepláků a hoodie mikiny, v létě pak kraťasy namísto tepláků kvůli abnormálně vysokým teplotám.

Vyšší cenová politika zde též nebude problém, jelikož jsou místní ochotni zaplatit i high-end ceny, pokud se jedná o kvalitní produkt.

A pokud jde o celkovou ekonomiku ve státě Kalifornie, z podkapitoly 4.1. je zřejmé, že se jedná o stát, který drží přední příčku v rámci ekonomiky celých Spojených států amerických. Je zde mnoho atraktivních směrů, od turismu, přes zdravotnictví a technologie až po samotný fashion-průmysl. Mnoho známých osobností zde zakládá své vlastní značky v oblastech oblečení či pěstící a dekorativní kosmetiky. Jedná se o trh plný kreativity a velkého potenciálu na úspěch, pokud je firma odhodlaná a schopná překonat překážky spojené se vstupem na tento trh.

Mezi potenciální hrozby pro firmu je jednak fakt, že jsou tu jedny z nejvyšších daňových sazeb. Nicméně pokud firma zvolí vhodný marketingový mix a uchytí se na trhu, i tuto překážku lze zdolat. A jako druhou hrozbu lze označit konkurenční produktová portfolia a jejich šířku. Konkurenční podniky mají značně širší produktová portfolia, tudíž mají větší šanci, že u nich zákazník nakoupí. Nicméně paní zakladatelka nyní pracuje na řadě nových projektů, které by měly stávající produktové portfolio firmy Sadalsuud House značně posunout kupředu.

### **5.3 Marketingový mix**

Firma Sadalsuud House je jednou z případů, která při vstupu na zahraniční trh bude využívat globální marketingovou koncepci. Tato koncepce spočívá v používání jednotného marketingového postupu na všech trzích, tudíž beze změny. Na základě toho je upraven marketingový mix pro vstup na kalifornský trh.

#### **5.3.1 Výrobek**

Firma Saldalsuud House má relativně úzké produktové portfolio. Nabídka se skládá z mikin – s kapucí i bez; trika; tepláků; kraťasů; plátěnné tašky přes rameno a kosmetické tašičky, nicméně nejvíce žádaným produktem jsou právě mikiny typu Hoodies. Z hlediska mezinárodní strategie není adaptace produktu nutná, tzn. bude se využívat strategie standardizace. Výhodou standardizace z pohledu firmy je např.: možnost rychlého vstupu na trh, snadnější šíření budoucích inovací produktového portfolia a výrobky odpovídají mezinárodním standardům a předpisům. Z hlediska vnímání značky zákazníkem je pak výhodou také jednotná image firmy na světovém trhu a posílení mezinárodní známosti značky.

## **Základní charakteristika**

Základní charakteristika výrobku musí vždy odpovídat legislativní stránce trhu, tzn. technické předpisy, hygienické normy, bezpečnost spotřebitele apod. a protože produkt tyto parametry splňuje, není zde překážka.

Jedinou překážkou je zde certifikace v rámci uvedení produktu na trh. Jedná se o jiný druh certifikace, než-li je běžná pro evropský trh, tzn. na kalifornském trh evropské certifikace tohoto typu neplatí. Tato certifikace potvrzuje, že má firma oprávnění výrobek na kalifornském trhu prodávat a tudíž ji firma musí získat, jelikož bez ní nelze produkty na tomto trhu prodávat.

Výhodou firmy je zde již zavedená angličtina – jak na e-shopu, tak v návodu k použití a na obalech. Díky tomu je firma velice flexibilní, jelikož je angličtina čím dál více rozšířenější a používá se ve většině vyspělých státech světa. Z této skutečnosti tedy plyne, že je firma o krok na před a je připravena na expanzi do zahraničí.

## **Doprovodné služby**

Do doprovodných služeb lze zařadit např. možnost vrácení produktu do 14 dnů od podání smlouvy o odstoupení. Podmínkou je, že zboží nesmí být poškozeno a opotřebeno, pokud možno vráceno v původním obalu.

Do této kategorie spadá také doručení produktů zákazníkovi. Pro mezinárodní distribuci má firma již spolupráci se společností FedEx Networks Transport & Brookerage s. r. o., nicméně je v rámci kalifornského trhu mnoho dalších přepravců, se kterými může firma navázat spolupráci.

Díky možnosti ateliéru bude moct zákazník využít i možnost vyzvednutí objednávky na pobočce Sadalsuud House, kde je také možnost nahlédnout na produkty a tím získat jistotu, že si zákazník produkt opravdu přeje a hodlá objednat. V případě České republiky jsou na pobočce většinou 3-5 kusů od každého produktu, tudíž je i možnost (byť omezená) produkt koupit i na prodejně. Nicméně není zaručené, že bude k dispozici požadovaná barva, popř. velikost (u tepláků; kraťasů či trika).

### 5.3.2 Cena

Ceny produktů se řadí do kategorie vysoké a je při nejmenším vhodné tuto skutečnost zachovat, jelikož se jedná o velice kvalitní zboží. Firma by zde měla zachovat strategii prémiových cen, která má za účel dlouhodobé udržení vysokých cen. Cílem je podpořit prestiž produktu a jeho vysoké kvality spolu s přáním vybudovat si jedinečnou pozici na trhu. Vysoká cena zde má být v očích zákazníka opodstatněna, jelikož má pocit výlučnosti z užívání drahého produktu. Snižování ceny by zde mohlo vyvolat pokles v prodeji, jelikož by to pro zákazníka znamenalo ztrátu jisté prestiže firmy a výrobku.

Z pohledu e-shopu by firma měla zahrnout ceny v amerických dolarech (\$) pro lepší orientaci zákazníků. Lichotilo by již vypracovanému e-shopu v anglickém jazyce a zákazníci by měli jednodušší představu o cenové hladině produktů.

A pokud jde o samotnou tvorbu ceny, v současnosti je stanovena jako přírůžka k nákladům u jednotlivého výrobku, jelikož na tuzemském trhu není vysoká míra konkurence. Nicméně v případě kalifornského trhu je konkurence mnohonásobně vyšší, proto by bylo více než vhodné brát ohled i na tento faktor a zohlednit ho ve vytváření prodejní ceny.

### Platební podmínky

Dle Všeobecných obchodních podmínek internetového obchodu Sadalsuud House:

- Ceny zboží zůstávají v platnosti po dobu, po kterou jsou uvedeny v internetovém obchodě;
- ceny zboží jsou konečné;
- způsob úhrady kupní ceny je bezhotovostní skrze platební bránu GoPay či služby jako GooglePay a ApplePay, jedná se o platbu předem;
- zálohy či obdobné platby se zde nevyžadují, úhrada kupní ceny před odesláním zboží není zálohou.

### 5.3.3 Distribuce

V rámci distribuční strategie byla zvolena exkluzivní (výhradní) distribuce, tzn. zboží je prodáváno prostřednictvím velmi omezeného počtu prodejních míst. Tato forma distribuce vyjadřuje zejména jedinečnost produktu a umožňuje firmě dosažení vyšších cen.

Firma by si v tomto případě pronajímala prostor (viz. kapitola 4.1.4.), který by sloužil jako ateliér. Tuto možnost využívá firma již zde na tuzemském trhu, tudíž si je vědoma užitečnosti této formy distribuce.

Nicméně, stejně jako v tuzemsku, bude hlavním prodejním místem e-shop. Firma samozřejmě musí udělat pár estetických úprav (př. ceny v US dolarech), ale již nyní má skvělý začátek díky aplikaci anglického jazyka v rámci celého e-shopu Sadalsuud House. Ačkoli e-commerce umožňuje výrazně snižovat náklady a zefektivňovat distribuční cesty, největší výhodou je dosah v rámci oslovení potenciálních zákazníků. Pro potenciální zákazníky nákup na e-shopu znamená např. širší nabídka na jednom místě, úspora času, pohodlí apod. a i díky pandemii Covid-19 v roce 2020 se čím dál více lidí stává zastánci on-line nakupování.

Firma by mohla podnikat pouze v jedné z variant distribuce, ale atraktivnější volbou je kombinace kamenné prodejny s elektronickým obchodováním. Hlavními důvody kombinace těchto dvou forem distribuce jsou:

- Diverzifikace distribučních cest;
- Zvýšení podílu na trhu (možnost oslovení většího počtu zákazníků);
- Zvýšení cenové konkurenceschopnosti (díky vyřazení distribučních článků jsou celkové náklady firmy nižší a tím je možné nabízet výhodnější ceny).

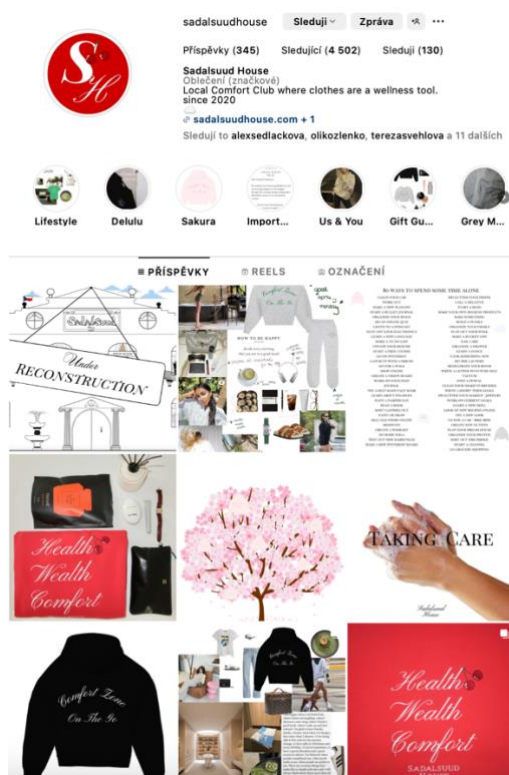
### 5.3.4 Komunikace

Komunikační politika je část marketingového mixu, jež je klíčovým pojítkem firmy se zákazníkem. Mezi hlavní cíle komunikační politiky patří získání nových zákazníků na kalifornském trhu, informace o vstupu na tento trh a o produktech firmy.

Z hlediska komunikační strategie bude vhodné využít Pull strategie, kdy firma bude působit přímo na konečné zákazníky. Nástrojem budou převážně sociální sítě, zejména Instagram. Důvodem je

především již vybudovaný instagramový účet, též v anglickém jazyce, v rámci kterého firma např. i sestavuje možné kombinace produktů s běžnými kousky oblečení, tzn. kombinace např. mikiny Sadalsuud House s regular fit džínou, teniskami a kabelkou. Propaguje zde i nové kolekce a pokud zákazník zveřejní fotku s produktem firmy, Sadalsuud House fotku přesdílí.

Přes instagramový profil je též možné se obrátit na zákaznickou podporu, tzn. komunikace firmy se zákazníkem je převážně uskutečňována prostřednictvím sociální sítě Instagram. Náhled instagramového profilu firmy je k dispozici na obrázku č. 22.



Obrázek 22: instagramový profil Sadalsuud House

Zdroj: převzato z <https://www.instagram.com/sadalsuudhouse/?hl=cs>

Na obrázku lze vidět jednak příspěvky ve formě fotek, které mají charakterizovat celkový dojem firmy. Nyní je většina příspěvků laděna do třešňově červené z důvodu nejnovější kolekce právě v této barvě.

Dále lze vidět několik výběrů v podobě „stories“, které jsou firmou zveřejněny několikrát denně. Firma prostřednictvím těchto „stories“ sdílí různé citáty pojící se k produktům, též koláže fotek pro přiblížení pocitu z jednotlivých kolekcí a také zde sdílí již zmiňované příspěvky zákazníků, kteří se rozhodnou svou fotku zveřejnit právě na této sociální síti.

Jak je zmíněno výše, firma využívá instagramový profil též ke komunikaci se zákazníky. Může se jednat např. o dotazy ohledně naskladnění jistých produktů až po rady ohledně použití produktů, tzn. je možné zde vyřešit opravdu spousta záležitostí.

U odkazu na webové stránky je také dostupný odkaz k rezervaci návštěvy ateliéru Sadalsuud House, kterou je nutné zařídit, pokud si zákazník přeje tento ateliér navštívit (nezávisle na důvodu návštěvy). Důvodem je jednoduše jistota - jak zákazníka, který schůzku poptává, tak firmy, která o schůzce ví a zařídí si na zákazníka potřebný čas.

Nakonec zde lze vidět odkaz na webové stránky Sadalsuud House, jež pro zákazníky slouží jako přístup, pokud si přejí nějaký z produktů koupit.



## Závěr

Hlavním cílem této práce bylo najít co nejvhodnější zahraniční trh pro budoucí expanzi podniku Sadalsuud House a definovat návrh postupu pro tuto záležitost. V současnosti je téma expanze stále více populární, nicméně vize vyšších zisků a nového zákaznického portfolia může být natolik lákavá, že firma zapomene věnovat svou pozornost i rizikům, které jsou s expanzí spojeny.

V teoretické části byly jednak popsány důležité pojmy, které se váže k odvětvím mezinárodního marketingu; ale primárně zde byl vysvětlen a popsán postup, kterým by měla firma při expanzi na zahraniční trh postupovat. Konkrétně bylo vysvětleno např. stanovení podnikových cílů, analýza makretingového prostředí firmy spolu s PEST analýzou jakožto nástroj pro analýzu pro mezinárodní makroprostředí; také postup při rozdělení trhu a formy vstupu na konkrétní trh. Nakonec byl teoreticky rozebrán mezinárodní marketignový mix a jeho jednotlivé části.

V kapitole třetí byl představen zvolený podnik Sadalsuud House, se kterým autorka v rámci této práce spolupracovala. Bylo charakterizováno produktové portfolio firmy a postup výroby jejích produktů; také odůvodnění cenové politiky a nakonec i vize pro podnik samotný z pohledu paní zakladatelky.

Charakteristika zahraničního trhu byla provedena v kapitole čtvrté. K dispozici byly dvě varianty zahraničního trhu – Londýn, Anglie, Spojené Království a Los Angeles, Kalifornie, Spojené státy americké. Oba trhy byly charakterizovány prostřednictvím PEST analýzy, která ani v jenom případě nevykazovala známky chybného zvolení trhu. Také zde byl v rámci PEST analýzy proveden průzkum konkurence na obou trzích. Nakonec byla u jednotlivých trhů navržnuta možnost pronájmu prostor, které by firma v případě zvolení mohla využít stejně jako jej využívá zde v České republice – jakožto prostor ateliéru.

Důvodem pro výběr dvou trhů byla zejména vzdálenost. Ačkoli produkt perfektně zapadá do kultury kalifornského trhu, jedná se o trh velice vzdálený. Proto byla navržnuta i možnost bližšího trhu v podobě Londýnu, nicméně spojitost produktu s tamní kulturou není na tak vysoké úrovni jako v případě trhu kalifornského. Tato skutečnost byla hlavním důvodem pro finální rozhodnutí ohledně zahraničního trhu.

Poslední část této práce autorka věnovala finálnímu rozhodnutí ohledně zahraničního trhu, kterým je trh kalifornský. Byly zde také uvedeny hlavní body, dle kterého bylo rozhodnutí provedeno. Také

je byla vypracována SWOT analýza, která shrnula veškeré podstatné informace, jak ohledně podniku samotného v rámci silných a slabých stránek, tak ohledně zvoleného kalifornského trhu v podobě příležitostí a hrozeb plynoucí ze vstupu na tento zahraniční trh. Kapitola byla zakončena definováním uzpůsobeného marketingového mixu pro vstup na kalifornský trh. Nejprve byla pozornost věnována produktům samotným, následně bylo provedeno rozhodnutí o cenové politice v rámci toho trhu. Další v pořadí byla politika distribuční, v rámci které byl navrhnout pronájem prostorů pro tamní prodej. Jednalo se o prostor, který by disponoval stejným způsobem, jakým disponuje zde v České republice, tzn. jakožto ateliér a výdejní místo pro objednávky z e-shopu firmy. Nakonec se autorka práce zaměřila na politiku komunikační, jenž bude ve formě sociálních sítí. Důvodem je již vybudovaný vztah se stávajícími zákazníky a velice jednoduché sdílení v souvislosti s novinkami podniku. Sociální sítě mají velice široký dosah a takový intagramový profil může vidět kdokoli a kdykoli v rámci celého světa, proto je toto rozhodnutí považováno za logické a nejefektivnější.

Samotný vstup podniku na kalifornský trh by autorka podniku doporučila, neboť návrh, jenž byl sestaven, v případě neúspěchu zásadním způsobem neohrozí chod podniku na trhu tuzemském. Z hlediska domácí poptávky a z hlediska konkurenčních výhod v rámci kalifornského trhu, se vstup na tento trh jeví jako správný krok.

Věřím, že tato práce obsahuje řadu doporučení a informací, které firma Sadalsuud House v případě expanze může využít. Přesto by však bylo nutné tento základní koncept zhotovit více detailněji a na základě podrobnějších analýz.

## Seznam použité literatury

BUSINESSINFO.CZ, 2023. *Spojené státy americké*. online. Praha: businessinfo.cz, 13.7.2023 [2024-04-01]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/spojene-staty-americke-souhrnna-teritorialni-informace/2/>

BUSINESSINFO.CZ, 2023. *Kalifornie míří k pozici lídra v oblasti vodíkových technologií*. online. Praha: businessinfo.cz, 7.8.2023 [2024-04-01]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/kalifornie-miri-k-pozici-lidra-v-oblasti-vodikovych-technologii/>

BUSINESSINFO.CZ, 2023. *Velká Británie*. online. Praha: businessinfo.cz, 6.12.2023 [2024-03-28]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/velka-britanie-souhrnna-teritorialni-informace/2/#1.3>

BUSINESSINFO.CZ, 2024. *Silicon Valey prochází transformací. Pro české start-upy je však stále relevantní*. online. Praha: businessinfo.cz, 25.2.2024 [2024-04-01]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/silicon-valley-prochazi-transformaci-pro-ceske-start-upy-je-vsak-stale-relevantni/>

CLAIRE, ST. TAYLOR, 2023. *Cherry Los Angeles reviews*. online. San Francisco: thingtesting.com, 26.9.2023 [2024-04-08]. Dostupné z: <https://thingtesting.com/brands/cherry-los-angeles/reviews>

DAVID, Joe, 2021. *PESTEL analysis of California (California state profile)*. online. London, UK: howandwhat.net., 2.7.2021 [2024-04-01]. Dostupné z: <https://www.howandwhat.net/pestel-analysis-california/>

DEPOSIT PHOTOS, 2019. Administrativní mapa spolkové země Kalifornie podle hustoty zalidnění. online. Praha: depositphotos.com, 11.7.2019 [2024-04-22]. Dostupné z: <https://depositphotos.com/cz/vector/administrative-county-map-of-the-federal-state-of-california-by-population-density-282601250.html>

ETICKY.CZ, 2022. *Objevte Sadalsuud House!* online. Praha: Eticky.cz, 10.8.2022 [2024-02-29]. Dostupné z: <https://www.eticky.cz/objevte-sadalsuud-house/>

ETULS.CZ, 2021. *Daně v USA*. online. Praha: eTuls.cz, 16.12.2021 [2024-04-01]. Dostupné z: <https://www.etuls.cz/dane-v-usa/>

EUROPEAN COMMISSION, 2021. *Dohoda mezi EU a Spojeným královstvím o obchodu a spolupráci*. online. Brusel: europeancommission.eu, 30.4..2021 [2024-03-31]. Dostupné z: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/relations-non-eu-countries/relations-united-kingdom/eu-uk-trade-and-cooperation-agreement\\_cs](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/relations-non-eu-countries/relations-united-kingdom/eu-uk-trade-and-cooperation-agreement_cs)

EUROPEAN COMMISSION, 2023. *Taxes and Customs Union*. online. Brusel: europeancommission.eu, 1.9.2023 [2024-03-28]. Dostupné z: [https://commission.europa.eu/about-european-commission/departments-and-executive-agencies/taxation-and-customs-union\\_en?prefLang=cs](https://commission.europa.eu/about-european-commission/departments-and-executive-agencies/taxation-and-customs-union_en?prefLang=cs)

FORET, Miroslav, 2012. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0006-0.

GENERACE20, 2023. *Češi přepĺáci za potraviny. V Londýně zákazníci koupí mléko dvakrát levněji*. online. Praha: Generace20, 4.12.2023 [2024-03-30]. Dostupné z: <https://generace20.vosp.cz/cesi-preplaci-za-potraviny-v-londyne-zakaznici-koupi-mleko-dvakrat-levneji/>

GETINVOLVED.LONDON.CA, 2022. *City of London Political, Economical, Social, Technological (PEST) Analysis*. online. London: getinvolved.london.ca, 19.12.2022 [2024-03-30]. Dostupné z: [https://ehq-production-canada.s3.ca-central-1.amazonaws.com/ad8e35ba4f511fcc80580020e00b10eacf9d6af9/original/1670261487/eea6c28404ca54e7d06a61be5545bf30\\_Appendix\\_D\\_-\\_City\\_of\\_London\\_PEST\\_final.pdf?X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIA4KKNQAKIOR7VAOP4%2F20240330%2Fca-central-1%2Fs3%2Faws4\\_request&X-Amz-Date=20240330T063859Z&X-Amz-Expires=300&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=c79f940e8f97ddab0dafdefaeba6766125158e4c75c0a9d2d5c44557c09e48ac](https://ehq-production-canada.s3.ca-central-1.amazonaws.com/ad8e35ba4f511fcc80580020e00b10eacf9d6af9/original/1670261487/eea6c28404ca54e7d06a61be5545bf30_Appendix_D_-_City_of_London_PEST_final.pdf?X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIA4KKNQAKIOR7VAOP4%2F20240330%2Fca-central-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20240330T063859Z&X-Amz-Expires=300&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=c79f940e8f97ddab0dafdefaeba6766125158e4c75c0a9d2d5c44557c09e48ac)

GHAURI, Pervez N. a Philip R. CATEORA, 2014. *International marketing*, 4. ed. London: McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-714815-7.

GOLDEA, 2021. *Co znamená označení OEKO-TEX® Standard 100 a proč byste ho měli vyžadovat?* online. Zlín: goldea.cz, 26.4.2021 [2024-04-09]. Dostupné z: <https://www.goldea.cz/co-znamená-oznaceni-oeko-tex-standard-100-a-proc-byste-ho-meli-vyzadovat>

KANG, Inyoung, 2019. *The top issues and candidates for Californians*. online. New York: nytimes.com, 3.10.2019 [2024-04-01]. Dostupné z: <https://www.nytimes.com/2019/10/03/us/2020-issues-candidates-california.html>

KOZEL, Roman a kolektiv, 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-0966-X.

KRÁL, Petr; Hana MACHKOVÁ; Markéta LHOTÁKOVÁ a Gina COOK, 2016. *International marketing: Theory, practices and new trends*. Praha: OECONOMICA. ISBN 978-80-245-2152-7.

KURZY.CZ, 2022. *Spojené státy americké*. online. Praha: kurzy.cz, 21.9.2022 [2024-04-02]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/672292-spojene-staty-americke-pocet-obyvatele-hdp-inflace-nezamestnanost-export-import-a-obchodni/>

KURZY.CZ, 2023. *Velká Británie*. online. Praha: kurzy.cz, 16.8.2023 [2024-03-28]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/737269-velka-britanie-pocet-obyvatele-hdp-inflace-nezamestnanost-export-import-a-obchodni-bilance/>

LONDON DATA.UK, 2021. *Country of birth*. online. London: Data.london.gov.uk, 15.12.2021 [2024-03-27]. Dostupné z: <https://web.archive.org/web/20131215112105/http://data.london.gov.uk/datafiles/demo-graphics/country-of-birth-london.xls>

LOOPNET, 2024. *16 Needham Rd*. online. Washington, D. C.: loopnet.com, 7.2.2024 [2024-04-11]. Dostupné z: <https://www.loopnet.com/Listing/16-Needham-Rd-London/31227035/>

LOOPNET, 2024. *7151 Beverly Blvd*. online. Washington, D. C.: loopnet.com, 18.3.2024 [2024-04-11]. Dostupné z: <https://www.loopnet.com/Listing/7151-Beverly-Blvd-Los-Angeles-CA/18620797/>

MACHKOVÁ, Hana, 2015. *Mazinárodní marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-5366-9.

MACHKOVÁ, Hana; Martin MACHEK, 2021. *Mezinárodní marketing*. Strategické trendy a příklady z praxe – 5. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-271-4537-9.

MACHKOVÁ, Hana; Eva ČERNOHLÁVKOVÁ; Alexej SATO a kolektiv, 2010. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3237-4.

MACHKOVÁ, Hana; Alexej SATO a Miroslava Zamykalová, 2002. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praktická výkladová encyklopedie. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-0364-5.

- MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ, 2021. *Vstup na trh USA*. online. Praha: mzv.gov.cz, 13.5.2021 [2024-03-31]. Dostupné z: [https://mzv.gov.cz/losangeles/cz/obchod\\_a\\_ekonomika/Aljaska\\_nejvetsi\\_stat\\_USA/index.html](https://mzv.gov.cz/losangeles/cz/obchod_a_ekonomika/Aljaska_nejvetsi_stat_USA/index.html)
- PAVLAŤOVÁ, HELENA, 2016. *Los Angeles*. online. Praha: SVETADILY.cz, 27.5.2016 [2024-03-02]. Dostupné z: <https://usa.svetadily.cz/kalifornie/los-angeles/lokality>
- PELSMACKER, Patrick de; Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH, 2013. *Makreting communications. A European perspective*. Harlow: Pearson. ISBN 978-0-273-77322-1.
- PREMIUM BASICS, 2021. *Certifikace GOTS – nej přísnější certifikace bio bavlny vyráběné v souladu s fair trade*. online. Dolní Rychnov: premiumbasics.cz, 5.8.2021 [2024-04-08]. Dostupné z: <https://premiumbasics.cz/pages/co-zarucuje-certifikat-gots>
- PUBLI, 2022. *Co je to Cloud Computing a Cloud*. online. Brno: Publi.cz, 14.7.2022 [2024-03-30]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/230/01.html>
- SADALSUUD HOUSE, 2020. *Sadalsuud House*. online. Praha: Sadalsuudhouse.com, 25.4.2020 [2024-03-23]. Dostupné z: <https://sadalsuudhouse.com>
- RAPANUI, 2021. *Journey*. online. London: rapanuiclothing.com, 13.7.2021 [2024-04-09]. Dostupné z: <https://rapanuiclothing.com/journey/>
- STATISTA, 2023. *U.S. gross domestic product 2022, by state*. online. Hamburg, Germany: statista.com, 3.11.2023 [2024-04-01]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/248023/us-gross-domestic-product-gdp-by-state/>
- SU, Jin; Kittichai (Tu) WATCHRAVESRINGKAN; Zhou JIANHENG; Gil MARIA, 2019. *International Journal of Retail & Distribution*. online. Bradford: Proquest.com, 4.7.2019 [2024-03-09]. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/2291235987/fulltextPDF/735AF17E9D264C6BPQ/3?accountid=17116&sourcetype=Scholarly%20Journals>
- ŠPAČKOVÁ, Petra, 2012. *Rizika realizace transakce koupě – prodej v mezinárodním obchodě a jejich limitace smlouvou*. Diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita, Právnická fakulta. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/ct1wp/DIPLOMOVA\\_PRACE.pdf](https://is.muni.cz/th/ct1wp/DIPLOMOVA_PRACE.pdf)
- ŠTĚDRŮŇ, Bohumír; Eva ČÁSLAVOVÁ; Miroslav FORET; Václav STRÍTESKÝ; Jan ŠÍMA a kolektiv, 2018. *Mezinárodní marketing*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-441-4.

UNIVERSITY OF CALIFORNIA, 2005. *U.S. Patent Office reaffirms University's Web-browser technology patent*. online. Kalifornie: universityofcalifornia.edu, 28.9.2005 [2024-04-01].

Dostupné

z:

<https://web.archive.org/web/20091011223032/http://www.universityofcalifornia.edu/news/2005/sep28.html>

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2009. *Mezinárodní marketing*. Karviná: OPF SLU. ISBN 978-80-7248-527-7.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb*. Praha: Grada publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2409-6.