



# Proces vstupu firmy na zahraniční trh

## Bakalářská práce

*Studijní program:*

B6208 Ekonomika a management

*Studijní obor:*

Ekonomika a management mezinárodního obchodu

*Autor práce:*

**Zdeněk Jandač**

*Vedoucí práce:*

Ing. Jitka Burešová, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu





## Zadání bakalářské práce

# Proces vstupu firmy na zahraniční trh

*Jméno a příjmení:* **Zdeněk Jandač**  
*Osobní číslo:* E17000474  
*Studijní program:* B6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* Ekonomika a management mezinárodního obchodu  
*Zadávací katedra:* Katedra marketingu a obchodu  
*Akademický rok:* **2019/2020**

### Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Možnosti vstupu firmy na zahraniční trh a jejich rizika.
3. Charakteristika vybraného podniku a jeho analýza.
4. Analýza vybraného trhu a posouzení možnosti vstupu firmy na vybraný trh.
5. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek.

Rozsah grafických prací:  
Rozsah pracovní zprávy:  
Forma zpracování práce:  
Jazyk práce:

30 normostran  
tištěná/elektronická  
Čeština



### Seznam odborné literatury:

- MACHKOVÁ, Hana. 2011. *Mezinárodní marketing*. Praha: GRADA Publishing, ISBN 978-80-247-29.
- ŠTRACH, Pavel. 2009. *Mezinárodní management*. Praha : GRADA Publishing. ISBN 9788024729879.
- MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. 2010. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: GRADA Publishing, ISBN 978-80-247-32.
- KOTLER, Philip. 2013. *Marketing management*: 14. vyd. Praha: GRADA Publishing, ISBN 978-80-247-4150-5.
- VOJÍK, Vladimír. 2010. *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, ISBN 978-80-7357-534-2.
- BAACK, Daniel W., Eric G. HARRIS, Donald BAACK. 2018. *International Marketing*. Newbury Park, California: SAGE Publications Inc, ISBN 9781506389226
- PROQUEST. 2019. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit.2019-9-26. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

Konzultant práce: Milan Lajciak

Vedoucí práce:

Ing. Jitka Burešová, Ph.D.  
Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání práce:

31. října 2019

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2021

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

L.S.

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

V Liberci dne 31. října 2019

## Prohlášení

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

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

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

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

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

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

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

27. listopadu 2020

Zdeněk Jandač

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval mé vedoucí práce Ing. Jitce Burešové, Ph.D. za ochotu, trpělivost, a především vedení mé bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat firmě INTEDOOR s.r.o., která mi poskytla informace, potřebné k vytvoření mé bakalářské práce a v neposlední řadě chci poděkovat Milanu Lajciakovi, který se mnou práci konzultoval a své rodině a přátelům, kteří mi byli velkou oporou.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá představením podniku a jeho možností expandovat na zahraniční trh, na kterém dosud nepůsobí. Teoretická část je zaměřená především na možnosti vstupu firmy na zahraniční trh, jaká rizika jsou s tím spjata a vysvětlení potřebných analýz ke konečnému rozhodnutí firmy. V praktické části je podnik představen a je zde provedena analýza Švédského trhu pomocí PEST analýzy. Získané poznatky byly shrnuty ve formě SWOT matice a na jejich základě byla navržena strategie vstupu na cílový trh.

## **Klíčová slova**

SWOT analýza, PEST analýza, INTEDOOR, vstup na zahraniční trh

# **The process of entering a foreign market**

## **Annotation**

The bachelor thesis deals with the presentation of the company and its possibility to expand into the foreign market, on which it does not yet operate. The theoretical part is focused mainly on the possibilities of the company's entry into the foreign market, what risks are associated with it and explanation of the necessary analyses for the final decision of the company. In the practical part, the company is presented and an analysis of the Swedish market is carried out using PEST analysis. The lessons learned were summarised in the form of a SWOT matrix and on the basis of which a strategy of entry into the target market was proposed.

## **Key Words**

SWOT analysis, PEST analysis, INTEDOOR, entry into the foreign market

# Obsah

Seznam tabulek.....	13
Seznam obrázků.....	14
1 Úvod.....	15
2 Teoretická část.....	16
2.1 Význam mezinárodního obchodu.....	16
2.2 Volba obchodní metody.....	17
2.2.1 Přímá obchodní metoda.....	17
2.2.2 Nepřímá obchodní metoda.....	18
2.3 SWOT analýza.....	19
2.4 PEST analýza.....	22
2.5 Možnosti vstupu firmy na zahraniční trh.....	23
2.5.1 Vývozní operace.....	23
2.5.2 Formy vstupu nenáročné na kapitálové investice.....	28
2.5.3 Kapitálové vstupy firmy na trh.....	32
2.6 Rizika firmy vstupující na zahraniční trh.....	35
2.6.1 Tržní riziko.....	35
2.6.2 Komerční riziko.....	35
2.6.3 Teritoriální riziko.....	36
2.6.4 Měnové riziko.....	36
3 Praktická část.....	38
3.1 Podnik INTEDOOR.....	38
3.1.1 Zákazníci.....	40
3.1.2 Výrobek.....	41
3.1.3 Způsoby komunikace firmy.....	42
3.1.4 SWOT analýza firmy INTEDOOR.....	43



3.2	Švédské království.....	45
3.2.1	Důvod výběru Švédského trhu.....	45
3.2.2	Základní informace o Švédsku.....	46
3.2.3	Podnikatelské prostředí Švédska.....	47
3.2.4	Desatero pro obchodování se Švédskem.....	48
3.2.5	Podmínky pro zahájení podnikání.....	48
3.2.6	PEST analýza.....	49
4	Zhodnocení.....	55
5	Závěr.....	57
	Seznam použité literatury.....	58

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Vývozní operace.....	28
Tabulka 2: Formy vstupu nenáročné na kapitálové investice.....	31
Tabulka 3: Kapitálové vstupy.....	34
Tabulka 4: SWOT matice podniku.....	43
Tabulka 5: Základní ukazatele.....	46

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: SWOT matice.....	20
Obrázek 3: Vzorkovník.....	42
Obrázek 2: katalog roku 2019.....	42
Obrázek 4: Graf vývoje HDP.....	51

# 1 Úvod

Předmětem bakalářské práce je výběr vhodného vstupu na trh společnosti INTEDOOR s.r.o., a to konkrétně na švédský trh s nábytkem. Důvod výběru právě švédského trhu je ten, že firma již exportuje do většiny evropských zemí, ovšem Švédsko jako poslední skandinávská země, do těchto zemí nepatří. Základem praktické části bude seznámení se s podnikem a jeho zhodnocení pomocí SWOT analýza.

Hlavní částí bakalářské práce je představení Švédska samotného a jeho trhu. Zhodnotit, zda bude pro firmu INTEDOOR s.r.o. vstoupit na švédský trh výhodné. Provést PEST analýzu, která má za úkol informovat o nynější situaci ve Švédsku, představit jednotlivé prostředí, které jsou pro určení PEST analýzy nezbytné. Tím se rozumí, politicko-právní, ekonomická, sociálně kulturní a technologické prostředí. První kapitola praktické části bude zaměřena na představení firmy, kde budou uvedeny základní informace o firmě a výrobku, dále pro jaké zákazníky je produkt určen, jakým způsobem firma komunikuje se zákazníky a na závěr kapitoly SWOT analýza, která má za úkol shrnout aktuální pozici firmy na trhu. Švédské království je názvem další kapitoly, kde budou uvedeny informace o Švédsku, důvod jeho výběru a analýza, rady pro obchodování se Švédskem a samotná PEST analýza.

V závěru bakalářské práce bude celkové zhodnocení podniku a švédského trhu, a doporučení, jestli je pro firmu švédský trh výhodný nebo se zaměřit na jiné trhy. V práci jsou využity informace z literárních publikací, internetových zdrojů a rozhovorů, které byli uskutečněny s vedením firmy a zaměstnanci firmy.

## 2 Teoretická část

### 2.1 Význam mezinárodního obchodu

*„Mezinárodní obchod je směna zboží či služeb různých subjektů určitého státu v rámci celého světového hospodářství. Míru zapojení státu (jeho ekonomiky) do mezinárodního obchodu označujeme jako otevřenost ekonomiky nebo uzavřenost ekonomiky. Míru otevřenosti ekonomiky je možné nejlépe vyjádřit jako podíl vývozu a dovozu (obratu ZO) na HDP v %.“* (miras.cz, 2019).

Zahraniční obchod je nedílnou součástí pro malé ekonomiky, které nemají přístup ke zdrojům a surovinám, které potřebují ke svému fungování. Význam zahraničního obchodu stále roste, neboť jednotlivé ekonomiky se chtějí zapojit do mezinárodní ekonomické spolupráce a navázat vztahy s ostatními ekonomikami. Pak lze zahraniční obchod označit jako formu vztahů snižující riziko konfliktů a podporující mírovou spolupráci (Štrach, 2009).

Jinak řečeno, pod pojmem mezinárodní obchod se rozumí, veškeré obchodní aktivity daného státu, kam patří navazování mezinárodních vztahů, ze kterých mohou následně vznikat ekonomické spolupráce, a to krátkodobé či dlouhodobé. Závislost zahraničního obchodu na ekonomickou situaci daného státu je v jednotlivých zemích různá (Štrach, 2009).

Firmy se rychle přizpůsobily novým trendům, které umožňují přenášet výrobní aktivity i služby do zemí, jež nabízejí vhodné podmínky. Je zde mnoho forem, jak se firma dokáže rozšířit na trh, na kterém zatím nepůsobí. Pro malé a střední podniky jsou typické vývozní a dovozní operace, velké firmy kombinují jednotlivé formy a přizpůsobují svoji strategii jednotlivým trhům, na které se chtějí rozšířit (Machková, 2014).

## 2.2 Volba obchodní metody

Volbou obchodní metody se rozumí způsob, jakým se zboží dostane prostřednictvím směny od výrobce ke konečnému spotřebiteli. Firma musí učinit příslušné průzkumy, např. teritoriální, spotřebitelský komoditní, ze kterých získá potřebné informace, díky kterým si zvolí, jakým způsobem zvolený trh bude zpracovávat, tedy zvolí obchodní metodu. Při rozhodnutí obchodník už má dostatek informací o trhu, na který cílí. Zjistí, jaké metody používá hlavní konkurence (domácí i zahraniční), a zváží finanční zdroje podniku, dojde k závěru, jakou formu zpracování trhu si zvolí.

- **Teritoriální průzkum** – sběr informací o teritoriu, o daném trhu, průzkum demografických ukazatelů, makroekonomické ukazatele, obchodní politika státu
- **Komoditní průzkum** – celkové údaje o produktu, jeho vlastnosti, způsob jeho výroby, stav a síla konkurence na trhu, velikost a potenciál trhu daného produktu
- **Spotřebitelský průzkum** – výzkum spotřebních činností a zvyklostí, motivační výzkum (procesy, jenž se odehrávají při rozhodování spotřebitelů), komunikační výzkum

Obchodní metody se dělí na přímou obchodní metodu a nepřímou obchodní metodu. Je důležité, jestli firma k obsluze zahraničního trhu využije metodu přímou či nepřímou a jaký typ obchodního partnera si vybere, jestli prostředníka nebo zprostředkovatele. Partner by měl být vysoce postavený na trhu a mít znalost místních podmínek podnikání. (Svatoš, 2009)

### 2.2.1 Přímá obchodní metoda

Pod pojmem přímá obchodní metoda se rozumí přímý vztah výrobce a konzumenta. Jedná se o vztah, v němž co nejméně figurují zprostředkovatelé a prostředníci. V určitých situacích nelze ani jiný způsob zvolit.

- Nabídky a prodej do „**veřejných soutěží – tendrů**“, jedná se hlavně o vládní zakázky a zakázky veřejného či polosoukromého sektoru. Uchazeč o zakázku se musí přihlásit do veřejné soutěže za stanovených podmínek. Jen prestižní firma může dostat privilegium, že stát v této roli zastoupí.
- **Nákup specifických komodit** – ropa, léky, výbušniny a zbraně, zboží základní spotřeby. Typické pro socialistické země (Kuba, KLDŘ) a arabské země.

- **Prodej do oblastí, kde je zboží již „dobře“ zavedeno**, že není nutné zpracování trhu zástupcem nebo jiným prostředníkem (blízké trhy, které lze zpracovat přímo i fyzicky) (Svatoš, 2009)

### **2.2.2 Nepřímá obchodní metoda**

Nepřímá obchodní metoda znamená, že ve svém podnikání na zahraničních trzích, podniky využívají služeb „třetích osob“, tj. nezávislých prostředníků, vlastní zahraniční distributorské či zastupitelské sítě nebo obchodních dovozních firem v zahraničí.

Tato metoda je obvyklá u zboží, které se musí dále distribuovat do maloobchodní sítě (spotřební a potravinářské zboží), a u výrobků, které vyžadují servis a náhradní díly. Typickým aspektem nepřímé obchodní metody jsou obchodní mezičlánky: vývozce-zástupce-dovozce-distributor-velkoobchod-maloobchod. (Svatoš, 2009)

## 2.3 SWOT analýza

SWOT analýza umožní posoudit aktuální pozici společnosti a identifikovat potenciální příležitosti a hrozby. Základem je matice se čtyřmi kvadranty, které jsou rozděleny na dvě části: vnitřní prostřední firmy a vnější prostředí firmy. Rozdělení je velmi důležité, protože vnitřní prostředí management umí ovlivnit a rozhoduje, co se v něm stane. Na rozdíl od vnějšího prostředí, které management přímo ovlivnit nemůže. Vnější prostředí je ovlivňováno konkurencí, dodavateli apod. Správný postup by měl být: zadání pro SWOT analýzu, definování vnitřního a vnějšího prostředí, specifikování faktorů do jednotlivých kvadrantů SWOT matice, tvorba strategie a tvorba plánu pro realizaci strategie

Akronem tohoto názvu jsou první písmenka anglických názvů:

- Strengths = silné stránky
- Weaknesses = slabé stránky
- Opportunities = příležitosti
- Threats = hrozby (Alan Sarsby, 2012)

SWOT analýza analyzuje vnitřní faktory, tj. silné a slabé stránky, jakož i vnější faktory tedy příležitosti a hrozby. Jednotlivé faktory jsou umístěny v tzv. SWOT matici, která je znázorněna na obrázku číslo 1. Metoda SWOT analýzy umožňuje nejúplnější a nejpodrobnější vyhodnocení hrozeb a příležitostí společnosti (Zamazalová, 2010).





Obrázek 1: SWOT matice

Zdroj: Alan Sarsby

- **Silné stránky**

Jedná se o vnitřní vlastnosti firmy, které poskytují konkurenční výhodu na trhu nebo příznivější pozici ve srovnání s konkurenty. Silné stránky pomáhají posilovat tržní pozici. Cílem firmy je maximalizace silných stránek. Mezi silné stránky společnosti můžeme řadit: finanční stabilitu, dobrý cash-flow, kladné hodnocení firmy, technologické a výrobní výhody, kvalitní klientský servis, talentovaní a kvalitně proškolení zaměstnanci a další (Alan Sarsby, 2012).

- **Slabé stránky**

Slabé stránky jsou vlastnosti společnosti, které jsou nebezpečné pro bezpečný a přívětivý chod firmy. Jsou to faktory podnikání, které znamenají, že společnost není schopna využít nebo se chytit příležitosti, která se firmě dostala, nebo jsou zranitelné vůči potencionálním hrozbám. Mezi slabé stránky můžeme řadit: finanční nestabilitu (velké dluhy...), stará neefektivní technologie, špatný klientský servis – dlouhé čekací lhůty, špatná komunikace, nekvalitní materiál, neproškolení zaměstnanci a další (Alan Sarsby, 2012).

- **Příležitosti**

Jde o potenciální vnější příležitosti – šance pro rozvoj podniku a posílení pozice na trhu. Podnik se proto snaží o jejich správnou identifikaci a maximální využití. Tržní příležitosti představují zdroje růstu podnikání. Příležitosti je třeba analyzovat, posoudit a vypracovat akční plán pro jejich využití, vycházející ze silných stránek společnosti (Jakubíková, D, 2013).

- **Hrozby**

Hrozby společnosti jsou negativní faktory prostředí, které mohou v budoucnu oslabit konkurenceschopnost společnosti na trhu a vést k nižším tržbám a ztrátě podílu na trhu. Každá hrozba musí být posouzena z hlediska pravděpodobnosti výskytu v krátkodobém horizontu z hlediska potenciálních ztrát společnosti. Musí být navržena řešení proti každé hrozbě s cílem minimalizovat je (Jakubíková, D, 2013).

SWOT analýzu je možné využít jako silný nástroj pro stanovení a optimalizaci strategie společnosti, projektu nebo zlepšování stávajícího stavu či procesů. Při této možnosti je možné se rozhodovat pro kterou strategii se management rozhodne. SWOT analýza nabízí tyto strategické možnosti:

- **MAX-MAX strategie** = maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti
- **MIN-MAX strategie** = minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti
- **MAX-MIN strategie** = maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby
- **MIN-MIN strategie** = minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby (Alan Sarsby, 2012)

## 2.4 PEST analýza

PEST analýza je jednoduchá a pohodlná metoda pro analýzu makro prostředí podniku. Analýza prostředí je důležitá pro poznání vnějšího prostředí, ve kterém společnost působí jakož i pro identifikaci změn a trendů, které se vyskytují v okolí společnosti a její dopad na ni, jakož i pro určení, jak bude společnost reagovat na důsledky těchto změn a trendů. PEST analýza je zkratka pro Political, Economic, Social a Technological analysis neboli analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů (Blažková, 2007).

- **Politické a právní prostředí** – při analýze politického a právního prostředí průmyslu, trhu nebo země se doporučuje odpovědět na otázky týkající se klíčových změn v oblasti politické stability a právní regulace.
- **Ekonomické prostředí** – ekonomické aspekty jsou pro většinu podniků důležitou podmínkou pro podnikatelskou činnost. Tyto makroekonomické ukazatele ovlivňují životní úroveň obyvatelstva a jeho solventnost. S těmito informacemi můžete předpovědět poptávku, cenovou hladinu, ziskovost. Proto analýza ekonomických faktorů umožňuje pochopit, jak jsou ekonomické zdroje formovány a distribuovány na úrovni státu.
- **Sociálně – kulturní prostředí** – demografická struktura obyvatelstva, kvalita života lidí a postoje k němu. Životní styl, zvyky a návyky, postoj lidí k práci, sociální mobilita obyvatelstva.
- **Technologické prostředí** – je důležité sledovat dynamiku technologických změn, protože existuje riziko ztráty trhu, pokud mírně zaostáváte za stávajícími trendy. Analýza technologické složky makro prostředí umožňuje včasnou změnu výroby a prodeje technologicky slibného produktu, jakož i opuštění zastaralých technologií používaných v čase. (Zamazalová, 2010)

## **2.5 Možnosti vstupu firmy na zahraniční trh**

Předtím než se firma rozhodne rozšířit na zahraniční trhy, musí nejdříve zvolit vhodný vstup z různých možných vstupů na zahraniční trh. Toto rozhodnutí firmy, jak vstoupí na zahraniční trh, je klíčovým faktorem, jestli podnik uspěje na novém trhu nebo nikoliv. Konečný výběr vhodné strategie ovlivňuje mnoho faktorů, na které musí brát podnik ohled. Jako jeden z možných faktorů je rizikovost podnikání na cílovém trhu, jestli firma bude konkurenceschopná v mezinárodním prostředí, potenciál cílového trhu a mnoho dalších. (businessinfo.cz, 2009)

Jednotlivé formy vstupů podniků na zahraniční trh se mohou dělit do tří základních skupin na vývozní operace (export modes), formy nenáročné na kapitálové investice (nonequity, contractual modes) a kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy (investments modes). Cílem firmy je vhodná kombinace těchto forem a jejich následné přizpůsobení k jednotlivým zahraničním trhům. (Machková, 2016)

### **2.5.1 Vývozní operace**

Mezi nejjednodušší formy vstupu podniku na zahraniční trhy patří jednoznačně vývozní operace. Často je vývoz chápán jako forma vstupu na zahraniční trh, která nevyžaduje žádné investice. Pokud však chce firma na trhu uspět, musí vynaložit své zdroje do mezinárodního marketingu, výzkumu zahraničního trhu a přizpůsobit svoji strategii vstupu konkrétním trhům. S tím je spojeno i zajištění výrobní politiky a doprovodných služeb, vybudování distribučních cest, stanovení vhodné cenové strategie a určení komunikační politiky.

Podnikatelé mohou využít širokou škálu obchodních metod a pomocí nich zahájit spolupráci se subjekty, jimiž jsou prostředníci, výhradní prodejci, obchodní zástupci apod. Firma musí vždy při výběru obchodního partnera zvážit jeho vhodnost a spolehlivost a získat si co nejvíce informací o jeho ekonomickém i právním postavení. (Machková, 2016).

#### **2.5.1.1 Prostřednické vztahy**

Při vývozu a dovozu zboží a služeb se můžeme setkat s celou řadou prostředníků, přes které chceme zrealizovat zahraniční obchod. Tyto subjekty (prostředníci) obchodují vlastní jméno, na vlastní účet a podnikají na vlastní riziko. Prostředníci manipulují se zbožím na základě běžných kupních smluv (contract of sale). Jejich profitem je cenová marže neboli rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou. Využití služeb prostředníka je vhodné pro malé a střední podniky,

pro které je vývoz či dovoz méně důležitou záležitostí a zřizování vlastního specializovaného oddělení by bylo příliš nákladné, případně pro podniky, které se zaměřují na výrobu a ponechávají obchodní činnost specializovaným obchodním firmám, např. akciovým společnostem pro zahraniční obchod, velkoobchodním či maloobchodním řetězcům, pro které vyrábějí výrobky, jež jsou na zahraničních trzích prodávány pod privátními značkami

Mezi hlavní výhody použití této metody, tzv. nepřímého exportu, jsou nižší náklady oběhu a eliminace různých rizik, které vyplývají z mezinárodního obchodu (politická, inkasní, kurzová, transferová či rizika změny poptávky) a také možnost vývozu na trhy, které by bylo příliš finančně náročné zpracovat přímou metodou.

Tato metoda má ovšem i nějaké nevýhody. Mezi hlavní nevýhodu patří ztráta přímého kontaktu se zákazníkem, a tudíž ztráta kontroly nad mezinárodní marketingovou strategií. Tím se rozumí ztráta kontroly nad další distribucí i nad cenami, za které jsou výrobky prodávány na zahraničních trzích (Machková a kol., 2014).

### **2.5.1.2 Smlouvy o výhradním prodeji – výhradní distribuce**

Způsob vstupu na zahraniční trh může proběhnout uzavřením smlouvy o výhradním prodeji. Zde se ujednává, že dodavatel nebude poskytovat v určité oblasti zboží jiné osobě než výhradnímu prodejci. Výhodou v případě velké solidní firmy je dobrá distribuce v zavedených distribučních cestách. Výrobce pak může proniknout i na trhy, na kterých neočekává příliš vysoký obrat nebo na trhy dosti vzdálené. Nevýhodou je též ztráta bezprostředního kontaktu se zákazníky a také značná samostatnost výhradního prodejce, který funguje jako prostředník. Ve smlouvě se v některých případech uvádí i cena a také odměna pro prodejce. Zde se může vyskytnout problém v legislativních normách některých zemí, kde je dohoda o cenách ve smlouvě o výhradním prodeji zakázána (Pražská a kol., 2002).

Výhodou použití smlouvy o výhradním prodeji může být rychlý vstup na zahraniční trh díky již vybudovaným distribučním cestám. Výrobce pak může proniknout i na trhy, na kterých neočekává příliš vysoký obrat nebo na trhy dosti vzdálené. Po ukončení smlouvy se firma může rozhodnout, jestli zde zřídí dceřinou společnost. Nevýhodou je opět ztráta přímého kontaktu se zákazníkem a značná samostatnost prodejce, který funguje jako prostředník.

S touto formou vstupu souvisí také pojem „piggyback“. *„Znamená spolupráci více firem ze stejného oboru v oblasti vývozu, při které obvykle velká a známá firma dává za úplatu*

*menším firmám k dispozici své zahraniční distribuční cesty. Výhodou pro malé firmy je možnost využití jména a zkušenosti velké firmy, která poskytuje svému partnerovi marketingové a logistické služby, za relativně nízké náklady a rychlý vstup na zahraniční trhy.“ (Machková, 2016).*

### **2.5.1.3 Obchodní zastoupení**

Pokud zástupce podepíše smlouvu o zastoupení, zavazuje se, že dlouhodobě bude vykonávat činnost, sloužící k uzavírání určitých druhů smluv nebo sjednávání a uzavírání obchodů jménem zastoupeného na jeho účet. Odměnou pro zástupce je provize. V klasickém pojetí mezinárodního obchodu není zástupce vůči zastoupenému v podřízeném postavení a není také v zaměstnaneckém pracovně-právním vztahu.

Před uzavřením této smlouvy si firma musí důkladně promyslet a pečlivě zvážit výběr obchodního zástupce, vymezit obsah jeho působnosti a informovat se na jeho vztahy ke konkurenčním firmám. Zástupci by měli zprostředkovávat obchody vymezené oblasti a dosahovat určitého obratu. Musejí respektovat podmínky stanovené zastoupeným a řídit se jeho pokyny. Zástupci také plní důležitou funkci informační (Machková, 2016).

### **2.5.1.4 Komisionářské vztahy**

Základem je komisionářská smlouva, která je upravena v občanském zákoníku. Pomocí této smlouvy se komisionář zavazuje obstarat pro komitenta na jeho účet vlastním jménem určitou záležitost. Komitent se zavazuje zaplatit určenou odměnu. Ve smlouvě jsou uváděny následující povinnosti komisionáře: jednat s odbornou péčí podle pokynů komitenta, informovat o všech důležitých okolnostech, podat zprávu o výsledku provedené činnosti a provést vyúčtování a ve zprávě označit osobu, se kterou smlouvu uzavřel (Machková a spol., 2014).

- **Komisionář** – obchoduje vlastním jménem na cizí účet různé komodity: zboží, cenné papíry
- **Komitent** – není vázán smlouvou, nemá ani žádné závazky a práva vůči odběratelům nebo dodavatelům komisionáře, za komisionářem stojí jiná firma – komitent

Komisionářská smlouva upravuje vztahy mezi komisionářem a komitentem. Komisionář jednající pod vlastním jménem uzavírá smlouvy ve prospěch komitenta a ten mu, zato poskytne úplatu. Hlavní výhodou je možnost kontroly nad cenami z důvodu prodávání za ceny stanovené komitentem. Další výhodou jsou využitelné kontakty komisionáře a též distribučních cest, možnost skladování a goodwillu (Pražská a kol., 2002).

### **2.5.1.5 Přímý vývoz**

Přímý vývoz se často využívá při vývozu průmyslových výrobků, výrobních zařízení a investičních celků. Tyto dodávky jsou komplikované a většinou je s nimi spojena nutnost poskytovat celou řadu odborných služeb, u kterých je bezprostřední přítomnost výrobce na zahraničním trhu nutná. Využití přímého vývozu vyžaduje velmi dobrou znalost obchodní a technické problematiky. Hlavní výhodou je kontrola nad výrobkem, nad cenami, možnost realizace vlastní marketingové strategie na mezinárodních trzích a fakt, že přímé obchodní vztahy působí obvykle pozitivně na jejich stabilizaci a zvyšují zájem zákazníků. Přímé vývozy jsou uskutečňovány na základě kupních smluv (Machková a kol., 2014).

### **2.5.1.6 Exportní aliance – sdružení vývozců**

Exportní aliance je výhodná především pro malé a střední podniky, které nemají dostatečné prostředky pro vstup na zahraniční trh. Aliancí se rozumí sdružení více firem příbuzného oboru a jejich zboží se navzájem doplňuje. Cílem je společný vstup a působení na zahraničním trhu. Právní forma je odvozena z právního řádu země původu, respektive sídla firem. Sdružení často přebírá funkci vývozního oddělení a zastupuje své členy v zahraničí. V současnosti je u nás podpora proexportních aliancí v náplni činnosti proexportní politiky

Mezi hlavní výhody exportní aliance patří vzájemná spolupráce mezi firmami. Dále nižší náklady, možnost snížení exportních rizik, lepší vyjednávací pozice, a tudíž možnost docilování výhodnějších cen, využívání image sdružení atp (Machková, 2016).

Výhody a nevýhody jednotlivých forem vývozních operací:

	<b>Výhody</b>	<b>Nevýhody</b>
<b>Prostřednické vztahy</b>	Nižší náklady, eliminace rizik vyplývajících z mezinárodního obchodu	Ztráta kontaktu se zákazníkem
<b>Výhradní prodej</b>	Rychlý vstup, možnost proniknutí i na vzdálené trhy	Neschopnost dodávat nikomu jinému než výhradnímu prodejci
<b>Obchodní zastoupení</b>	Dlouhodobá výkonná činnost	Nezkušený obchodník může poškodit image firmy
<b>Komisionářské vztahy</b>	Kontrola nad cenami, možnost využití goodwillu komisionáře a jeho obchodních kontaktů	Přílišná samostatnost komisionáře, neuplatnění firemní image
<b>Přímý vývoz</b>	Kontrola nad realizací marketingové strategie	Nutnost poskytování řady odborných služeb
<b>Exportní aliance</b>	Úspora nákladů, omezení exportních rizik, lepší vyjednávací pozice	Nevyváženost vztahů ve sdružení, možnost špatného zacházení s méně významnými členy

Tabulka 1: Vývozní operace

Zdroj: Vlastní zpracování

## 2.5.2 Formy vstupu nenáročné na kapitálové investice

Formy z této skupiny společnosti zpravidla volí v případech, kdy z pohledu distribuce je výhodnější zboží vyrábět přímo v dané lokalitě, ale současně nemohou nebo nechtějí na cílovém trhu investovat. Hlavními důvody využití těchto metod vstupu na zahraniční trhy jsou snahy o úspory nákladů a obavy z rizik spojených s investicemi v zemích s nestabilním podnikatelským a politickým prostředím (Machková, 2016).

### 2.5.2.1 Licenční dohody

Podnik může vstoupit na zahraniční trh prodejem práv k využití vynálezu, užitého či průmyslového vzoru či ochranných známek – práva k využívání obchodního jména nebo ochranné známky firmy. V oblasti práv k nehmotným statkům se používá pro vyjádření svolení k užití nehmotného statku jinou osobou. Účastníky právního vztahu vzniklého z poskytnutí licence označujeme jako poskytovatele (majitele výlučného práva) a nabyvatele. Poskytovatel tedy právo uděluje a nabyvatel toto právo získává. Licenční smlouvou se



upravuje jen právo k využívání nehmotného statku nebo nakládání s ním, jejím účelem není tento hmotný statek vytvořit, ale stanovit pravidla k jeho šíření (Machková a kol., 2010).

Poskytovatel prostřednictvím licenční smlouvy k předmětům průmyslového vlastnictví opravňuje nabyvatele ve sjednaném rozsahu a na předem sjednaném území k výkonu práv z průmyslového vlastnictví a nabyvatel se zavazuje k poskytnutí odměny. Smlouvu je nutné uzavřít písemně. Smlouvou se tedy nejedná o převod vlastnictví, nýbrž o poskytnutí svolení k užití nehmotného vlastnictví. Faktory vedoucí k poskytování licencí do zahraničí jsou snahy o překonání obchodně politických překážek (Pražská a kol., 2002).

### **2.5.2.2 Franchising**

Franšíza představuje smluvní vztah, ve kterém franšízor za úplatu opravňuje franšizantům provozovat vlastní podnik pod společnou značkou. K tomu mu poskytuje podnikatelský systém zahrnující balík služeb a produktů nezbytný pro vybudování vlastního podnikání. Na základě komplexních smluvních podmínek, které upravují prakticky všechny aspekty provozu, jako například podnikovou strategii, nabídku, image atd., působí systém franšizantů jako jedna společnost, přestože jsou samostatnými podnikatelskými jednotkami s vlastní právní subjektivitou. Tento koncept umožňuje poskytovateli licence rychlý vstup na cílové trhy a rozložení příslušných investičních nákladů na jednotlivé franšizanty. Ti získávají podnikatelský koncept s osvědčeným know-how, silnou marketingovou pozici zavedené značky a nákupní výhody u dodavatelů. Díky systému na klíč a podpoře franšizéra nemusí mít příjemce licence žádné předchozí zkušenosti v daném oboru (Mendelsohn, 2005).

Jedná se o výhodnou formu spolupráce pro velké i malé firmy. Internacionalizace pomůže velkým firmám bez náročnosti na kapitálové zdroje a snížení rizik spojených s kapitálovými vstupy na zahraniční trhy. Pro malé firmy je velkou výhodou účast ve franchisingových řetězcích možnost omezení podnikatelských rizik. Rovněž návratnost vložených investic bývá v rámci franchisingu rychlejší díky efektům z optimalizace nákladů a rychlejšího obrátu zásob. Administrativní náročnost je nižší a je možné vrátit výrobky mateřské společnosti, která je může redistribuovat do jiných prodejen (Machková, 2016).

### **2.5.2.3 Smlouvy o řízení**

Management contracts neboli smlouvy o řízení, jsou dalším typem vstupu nenáročný na kapitálové investice. Předmětem smlouvy o řízení je poskytnutí řídicích znalostí a špičkových

manažerů, obvykle na určitou dobu, na stanoveném smluvním základě. Jedná se o řízení výrobního závodu, řízení v oblasti služeb nebo poradenské služby. Odměnou je určité procento z docíleného obrátu, podíl na zisku nebo možnost získání části akcií společnosti. Smlouvy o řízení se nejčastěji využívají v hotelovém managementu, při řízení podniků v rozvojových zemích a rozvíjejících se ekonomikách (Machková, 2016).

#### **2.5.2.4 Outsourcing v oblasti výroby a služeb**

Pod pojmem outsourcing se rozumí přenos určité aktivity na externí subjekty formou smluvního zajištění vybraných operací. Tato externalizace má za výhodu, že se firma může věnovat na své silné stránky, které generují mnohem větší hodnotu než výrobní operace. Dalšími výhodami jsou nižší náklady, flexibilita, tj. možnost měnit dodavatele a nižší míra různých rizik, jakou jsou teritoriální a další. Pro určitá odvětví je outsourcing tak typický, že jej transnacionální korporace využívají častěji než přímé zahraniční investice. (Machková, 2016).

#### **2.5.2.5 Mezinárodní výrobní korporace**

Základem je rozdělení výrobního programu mezi výrobce z odlišných států. Finální výrobek je pak dokončen buď jedním, nebo oběma výrobci. Spolupráce může probíhat na různých kooperačních úrovních. Mimo čistě výrobní kooperace může být spolupráce soustředěna i do oblasti výzkumu a vývoje, distribuce a poskytování různých služeb. Záleží na dohodě mezi partnery, kteří mohou využívat během výrobní kooperace rozdílu v nákladovosti jednotlivých komponentů a finálních výrobků, v dostupnosti zdrojů financování a výrobních zdrojů. Výrobní korporace je také využívána jako podpora tuzemského průmyslu při tzv. offsetech (Machková a kol., 2014).

	<b>Výhody</b>	<b>Nevýhody</b>
<b>Licenční dohody</b>	Zahraniční patentovaná ochrana, absolutní právo využití nehmotného statku,	firma nemá možnost zavést výrobu, při které by využívala své vynálezy nebo jiné významné vědeckotechnické poznatky
<b>Franchising</b>	Nižší vstup kapitálu, rychlejší růst, menší riziko ztrát	Neustálý dohled franšízora, možnost vyšších nákladů,
<b>Smlouvy o řízení</b>	Nižší náklady na přepravování v zahraničí (mzdové, energetické, surovinové, materiálové a dopravní náklady)	
<b>Outsourcing</b>	Snížení nákladů, sdílení rizik, zrychlení procesu výroby	Ztráta kontroly kvality, sdílení finančních problémů
<b>Mezinárodní výrobní korporace</b>	Využití rozdílů nákladovosti jednotlivých komponentů, zdrojů financování, snížení celkových nákladů	Nutnost kvalitní spolupráce mezi výrobci

Tabulka 2: Formy vstupu nenáročně na kapitálové investice

Zdroje: vlastní tvorba

### 2.5.3 Kapitálové vstupy firmy na trh

Tento způsob vstupů využívají hlavně velké a finančně silné firmy, které investují v zemích nabízejících výhodné podmínky pro podnikání. Patří sem kapitálově náročné formy vstupů na zahraniční trhy. Nejčastěji se jedná o přímé nebo portfoliové investice. Tyto investice se realizují formou akvizic a fúzí nově zakládajících podniků, formou společného podnikání a strategických aliancí (Machková a kol., 2014).

O tom, jestli se firma rozhodne použít kapitálový vstup na trh, rozhoduje strategie firmy. Cílová země musí mít pro investory nějakou motivaci, aby se rozhodli do ní investovat (např. nižší mzdové výdaje) (Pražská a kol., 2002).

- Faktory, které ovlivňují rozhodování o přímé zahraniční investici
  - **Marketingové** – velikost zahraničního trhu, větší ziskovost, snaha o udržení podílu na trhu
  - **Obchodně politické** – obchodní bariéry, preference tuzemských výrobců

- **Nákladové** – levné suroviny, levná pracovní síla, kvalifikovaná pracovní síla, dostupnost kapitálu
- **Investiční klima** – politická stabilita, daňový systém, znalost místního trhu (businessinfo, 2009)

### 2.5.3.1 Akvizice (takeover)

Proces převzetí společnosti, které se nazývá akvizice, je činnost, kdy aktivně vyhledáváme již zaběhlý podnik v dané oblasti a ten se snažíme poté odkoupit. Velkou výhodou převzetí je možnost okamžitě využívat veškeré činnosti přebíraného podniku ve svůj prospěch. Značně tak klesají problémy spojené se vstupem na nové zahraniční trhy (Machková a kol., 2014).

Forma akvizice znamená, že při kapitálovém vstupu na zahraniční trhy jsou předmětem zájmu již založené a fungující podniky. Jedná se o převzetí celého podniku a využití veškerých činností převzatého podniku k realizaci vlastního vstupu. Tento vstup je nejméně náročný, jelikož jsou využívány například již fungující distribuční kanály či věhlas známých značek. Důvody pro využití formy převzetí jsou dosažení expanze a růstu, dosažení diversifikace či zlepšení konkurenční pozice na trhu (Pražská a kol., 2002).

### 2.5.3.2 Fúze (merger)

Může mít formu sloučení nebo splynutí. Splynutí znamená spojení obchodních společností, při kterém stávající společnosti zanikají, a vzniká nový subjekt. Naopak u sloučení se jedná o situaci, kdy zaniká slučovaná společnost bez likvidace aktiv a pasiv, která přecházejí na společnost, se kterou se slučuje (Černohlávková, Plchová, 2007).

### 2.5.3.3 Joint venture

*„Joint Venture je pojem pro spojení dvou nebo více podniků nebo podnikatelů, ve kterém obě strany sdílí zisk, ztrátu a podílí se společně na řízení joint venture podniku. Joint Venture je dobrý způsob společného podnikání více podniků bez nutnosti se sloučit či splynout. Je to vytvoření partnerství pro společné podnikání, často na omezenou dobu s konkrétním cílem, po jehož dosažení se společný podnik ukončí. Joint Venture je obvykle realizované vyčleněním určité části (zpravidla lidských zdrojů, výrobních kapacit, distribuční sítě, know-how) z partnerských podniků do společného podniku.“* (Managementmania, 2015).

Výhodami tohoto uspořádání z pohledu zahraničního podniku jsou obvykle znalosti místního prostředí, získání zavedených distribučních cest a odběratelských sítí lokální společnosti, naopak té zahraniční partner přináší kapitál, technologie a know-how. Z praktického hlediska představují hlavní slabinu tohoto spojení problémy spojené se společným vedením (Orsoni-Vauthey, 2006).

### 2.5.3.4 Strategická aliance

Poslední formou kapitálového vstupu je strategická aliance. Svou strukturou je podobné joint venture, ale motivace jejich vzniku jsou odlišné. U těchto aliancí jsou partnery velké kapitálově silné firmy z vyspělých zemí. Cílem této aliance je společný vývoj nebo výroba určitých komponentů, které jsou následně používány při komplementaci finálních výrobků obou partnerů. Každá firma se soustředí pouze na určitý komponent nebo část výrobku. Velké firmy vytvářejí také aliance v sektoru služeb (např. společné distribuční cesty, společný nákup či společné poskytování služeb) (Machková, 2016).

	<b>Výhody</b>	<b>Nevýhody</b>
<b>Akvizice</b>	Využití fungujících distribučních kanálů, využití věhlasu známých značek	Finanční, cenové a integrační riziko
<b>Fúze</b>	Daňová neutralita, možnost promítnutí přecenění zanikající společnosti na tržní hodnotu dle znaleckého posudku	Nutnost získat souhlas alespoň $\frac{3}{4}$ vlastníků společnosti na valné hromadě
<b>Joint venture</b>	Znalosti místního prostředí, získání zavedených distribučních cest	Problémy spojené se společným vedením
<b>Strategická aliance</b>	Sdílení znalostí, rychlost uvedení na trh, snížení nákladů	Kvalitní výkon partnera, únik informací, neefektivní řízení

Tabulka 3: Kapitálové vstupy

Zdroje: vlastní tvorba

## 2.6 Rizika firmy vstupující na zahraniční trh

Firma musí počítat, že se vstupem na zahraniční trh, přicházejí i různá rizika, která mohou negativně ovlivnit chování firmy. Mohou mít za důsledek, že konečný výsledek se bude lišit od předpokládaného v důsledku působení nahodilých vlivů. S podnikáním na zahraničních trzích jsou spojena specifická rizika, která budou představena v následujících podkapitolách (Machková a kol., 2014).

### 2.6.1 Tržní riziko

Tržní riziko představuje takový stav trhu, kdy se v důsledku změny tržních podmínek podnik nedostane na předpokládaný výsledek nebo v horším případě utrpí ztrátu. Tato změna může být vyvolána například snížením poptávky po určitém zboží nebo sezónními výkyvy. Vývozcí a dovozci vnímají toto riziko ve vztahu k uzavírání obchodů, zvláště u dodávek s delším výrobním a obchodním cyklem. Je dobré sjednávat cenu pohyblivou v závislosti na tržním vývoji. Je důležité dohodnout objektivní kritéria pro úpravu ceny. Stanovit podíly ceny, jichž se úprava bude týkat (Machková a kol., 2014).

### 2.6.2 Komerční riziko

Pod pojmem koneční riziko se označují rizika výrobní, rizika neodebrání objednaného zboží a platební riziko. Po uvážení těchto rizik jsou formulovány platební podmínky. Firma musí zvážit, jaký platební instrument (dokumentární akreditiv) nebo zajišťovací nástroj (pojištění, záruky) zvolí. Taková rizika lze přenést na třetí subjekt. Jedná se hlavně o účast faktoringových a forfaitingových institucí na exportních operacích (Svatoš, 2009).

- **Faktoring** = smluvně sjednaný odkup krátkodobých pohledávek (obvykle se splatností do 180 dnů) faktoringovou organizací. Klient získá část prostředků prakticky okamžitě a zbytek prostředků obdrží po zaplacení pohledávky
- **Forfaiting** = odkup střednědobých a dlouhodobých pohledávek (delší než 180 dnů) vysoké nominální hodnoty. Většina forfaitingu probíhá na mezinárodní úrovni. Poplatek za forfaiting se nazývá diskont a závisí na nominální hodnotě faktury, splatnosti, odkladu platby a diskontní sazbě forfaitingové společnosti (penize, 2020).

### 2.6.3 Teritoriální riziko

Jedná se o rizika, která vyplývají z nejisté politické situace a makroekonomického vývoje v konkrétní zemi. Tato rizika mohou mít negativní vliv na výsledky obchodních transakcí, ale také na realizaci podnikatelských záměrů v určité zemi do budoucna. Tato skupina rizik bývá předem jen obtížně kvantifikovatelná. (businessinfo, 2009)

Nejostřeji se projevují většinou politická rizika, která mohou vést až k nutnosti omezení aktivity podnikání nebo i jejího přerušování. Tato rizika ovlivňují jak mezinárodní obchod, tak další formy podnikání v mezinárodním měřítku. Nejčastěji se jedná o úvěrové mezinárodní vztahy a přímé zahraniční investice.

- **Politická rizika** – války, revoluce, změny režimů, sociální nepokoje, změny fiskálních a monetárních reforem, cenová kontrola...
- **Makroekonomická rizika** – inflace, úrokové sazby.
- **Sociální rizika** – změny sociálních postojů, teroristické ohrožení...
- **Přírodní rizika** – hurikány, povodně, zemětřesení...

(Svatoš, 2009)

### 2.6.4 Měnové riziko

Toto riziko vyplývá ze změn a pohybů kurzových měn, vývoje úrokových sazeb, inflačního vývoje, z možnosti omezení transferu úhrad do zahraničí, eventuálně z omezení směnitelnosti. Změny kurzu mohou mít jak pozitivní, tak i negativní dopady. Je velice důležité, aby firmy sledovaly vývoj kurzů a faktory, které pohyb kurzů ovlivňují. Firma by si měla vybrat vhodnou měnu, ve které se v mezinárodních vztazích obchoduje, tím omezí negativní vlivy kurzového rizika.

K hlavním nástrojům, které mají zabránit nebo omezit vlivu kurzového rizika, patří operace na devizových trzích. Jedná se o nestandardizované deriváty (forwardy, opce a swapy) a deriváty standardizované (futures a standardizované opce). Dalším velmi oblíbeným nástrojem je prodej nebo postoupení pohledávky (Machková a kol., 2014).

## 3 Praktická část

### 3.1 Podnik INTEDOOR

„Kvalita na prvním místě“, takové je motto rodinné firmy na koupelnový nábytek založené panem Langerem 12 listopadu roku 1999. Společnost INTEDOOR s r.o. je největším výrobcem koupelnového nábytku v České republice. Jedná se o moderní, technologicky vyspělou společnost se sídlem v České republice, cca 25 km od hranic s Německem v Libereckém kraji ve městě Cvikov. Pyšnit se firma může rozhodně kvalitou, tradicí, spolehlivostí a moderním designem. Často je firma přiřazována k evropské špičce v této oblasti. Výroba je realizována na HI-TECH výrobních zařízeních.

Firma má momentálně dva závody, ve kterých se realizuje výroba nábytku. Hlavním závod se nachází ve Cvikově a druhý v Ralsku. Cvikovský závod má rozlohu 9 000 m<sup>2</sup> a pracuje tu přes 120 kvalifikovaných zaměstnanců. Jelikož se firma rozhodla rozšířit svou velikost, vybuodovala další závod v Ralsku. Zde jsou výrobní kapacity rozprostřeny na 10 000 m<sup>2</sup> a pracuje tu přes 50 zaměstnanců. V roce 2015 došlo k veliké modernizaci závodu ve Cvikově. Nakoupeny byly nové stroje ke zlepšení efektivnosti výroby a zvýšení celkové množství produkce. Další modernizací bylo vybudování lakovny, díky které firma může lakovat přímo v podniku. Používají se zde dvě složkové barvy RAL a NCS. Významné změny také nastaly v sortimentu vlastních výrobků, jejichž spektrum se neustále rozšiřuje. Firma INTEDOOR patří mezi tradiční výrobce koupelnového nábytku a svůj sortiment se snaží neustále přizpůsobovat poptávce. (Lajciak, 2020)

Firma pracuje na tuzemském a zahraničních trzích celkem se třemi distribučními kanály:

- distribuce prostřednictvím obchodního zástupce,
- koupelnová studia
- maloobchodní prodejny

Klíčové postavení mají maloobchodní prodejny, které svým prodejem zajišťují největší podíl na tržbách. Hlavním obchodním partnerem jsou SIKO koupelny, se kterými má firma velmi pozitivní zkušenosti. Firma SIKO má přes padesát prodejen po celé České republice a v každé z nich se nachází výrobky ze společnosti INTEDOOR. Mezi další velké maloobchody, ve



kterých firma INTEDOOR prodává své výrobky, patří např.: HORNBACH nebo OBI. Firma nemá vlastní prodejny, a právě proto spolupracuje s maloobchody a koupelnovými studii.

Dalším distribučním kanálem jsou koupelnová studia. Zde si zákazník domluví s pracovníkem studia, jak by měla koupelna vypadat. Pracovník pošle firmě informace o objednávkce zboží, které firma INTEDOOR dodá. (Lajciak, 2020)

### 3.1.1 Zákazníci

Firma INTEDOOR má zcela jasně danou definici přístupu k zákazníkům. Nejčastěji se jedná a maloobchodní prodejny, koupelová studia a v malém počtu přímo spotřebitelům. Zákazník vždy musí být spokojený s kvalitou výrobku a stojí vždy na prvním místě. Proto se firma snaží neustále vylepšovat design a efektivnost svých produktů, aby každý zákazník našel přesně to, co hledá.

Jelikož firma získává své zisky hlavně díky mezinárodnímu obchodu, není divu, že má již velmi dobře vybudované distribuční cesty. INTEDOOR spolupracuje hned s celou řadou maloobchodů po celém světě, jako je firma Sanitas Troesch ve Švýcarsku, Galvano v Nizozemsku, Jointrade na Maltě a spoustu a cca 1450 dalších spokojených obchodních partnerů v Německu, České republice a na Slovensku. Momentálně firma vyváží do 18 zemí, ale vedení firmy si přeje, toto číslo ještě rozšířit.

Jak bylo psáno v kapitole představení podniku, tak hlavními zákazníky jsou maloobchody a koupelová studia. Hlavním obchodním partnerem pro Českou republiku a Slovensko jsou koupelny Siko. Tato spolupráce představuje kolem 60% veškeré působnosti na tuzemském trhu. Dalšími zákazníky jsou Optima bad, SME Sales, Gienger, Richter Frenzel a mnoho dalších.

Proces objednávky není vůbec složitý. Nejčastěji klient zašle objednávku na email nebo telefonicky. Exportní oddělení ji zapíše do interního systému společnosti. Objednávka se přijme a ihned se pošle práva přepravci. INTEDOOR nemá vlastní způsob přepravy. Často je využívána dodací doložka Ex Works, která stanoví, že náklady i rizika s dodávkou zboží přecházejí na kupujícího v závodě dodavatele a to okamžitě, je-li zboží připraveno kupujícímu k odebrání. Vytvoří se exportní příkaz a vyjedou jednotlivé faktury (pro firmu, pro archív, pro zákazníka a pro přepravce). Až je výroba dokončena, tak si přepravce může vyzvednout zboží. Standartní záruční doba je dva roky, ale je zde možnost i tuto dobu prodloužit. (Lajciak, 2020)

### 3.1.2 Výrobek

Při vzniku firmy roku 1999 bylo vyráběno pouze zlomek produktů, které firma vyrábí dnes. Jednalo se hlavně o laminátové desky, které se postupně skládaly ve skříňky do koupelen. Po zpětném ohlédnutí se nejednalo o příliš vysokou kvalitu, díky zastaralosti strojů a

nekvalifikovanými zaměstnanci. Postupem času docházelo k modernizaci výrobního procesu. Kvalita se ihned zlepšila, zaměstnanci, již byli plně proškoleni a zároveň klesly mzdové náklady na výrobu apod.

Nejdůležitější modernizací si podnik prošel roku 2015, kdy firma nakoupila zcela nové stroje a postavila lakovací linku. Rovněž došlo k nárustu výrobních kapacit a část výroby se přemístila do Ralska. Díky této modernizaci se efektivnost podniku se velmi zvýšila a vedení firmy plánuje další modernizaci, která by měla přispět k eliminování lidského faktoru, jako jsou samoobslužné lisy.

Nyní firma vyrábí celou řadu produktů:

- **OXO Multi** – jedná se o skříňky a skříně v 13 barevných variantách v hlubokém matu s antibakteriálním povrchem, vysokou odolností proti poškrábání a otisků prstů
- **OXO Alu police** – ke skříňkám lze přidat ALU police a zvětšit tak úložný prostor a variabilitu výrobku, tyto police se nabízejí v černé nebo stříbrné barvě,
- **Úchytky** – vždy celokovové s povrchovou úpravou chrom nebo mat u celého sortimentu
- **Povrchy** – nabízeno je celkem 19 dřevodekorů (např. Bambus, Woodline creme, Dub Gladstone...) a 14 barev laků
- **STORM NEW** – tento nábytek je osazen keramickým umyvadlem ve velikostech 75, 100, 120 a 125 cm
- **Zrcadla a zrcadlové skříňky**
- **Svítlidla pro zrcadla a zrcadlové skříňky**
- **Doplňky** – mezi doplňky firma řadí rozdělovače zásuvek, vodovodní baterie OXO, sprchy OXO, umyvadlové sifony OXO, krabičky, misky a košíky (Katalog firmy, 2020)

### 3.1.3 Způsoby komunikace firmy

Firma se snaží zvýšit svou ziskovost a povědomí její existenci hned několika různými způsoby.

- **Katalogy** – každý rok firma aktualizuje svoje katalogy, kde se mohou zákazníci podívat na prodávané zboží

- **Veletrhy** – firma se pravidelně zúčastňuje specializovaných veletrhů, kde představuje svoje produkty a navazuje nové obchodní vztahy, například veletrh ISH
- **Webové stránky** – na webových stránkách lze najít velmi stručný popis společnosti, fotky výrobních závodů, certifikáty, nové zprávy o firmě, katalog, který se dá přečíst online nebo stáhnout jako pdf, jsou zde také ke stažení návody na montáž jednotlivých výrobků a v neposlední řadě kontakty, slabou stránkou je absence internetového obchodu, kde by se zákazníci mohli prohlížet zboží a rovnou ho i koupit, vedení plánuje do budoucna takovýto obchod zřídit
- **Reklamy v rádiu** – např. třicetivteřinová reklama v rádiu Hitrádio FM
- **Vzorkovníky**
- **Bannery** (Lajciak, 2020)



Obrázek 2: Vzorkovník

Zdroje: vlastní fotografie



Obrázek 3: katalog roku 2019

Zdroje: vlastní fotografie

### 3.1.4 SWOT analýza firmy INTEDOOR

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moderní design</li> <li>• Firma se zaměřuje hlavně na export = dobré zkušenosti se zahraničními trhy</li> <li>• Vlastní lakovací linka</li> <li>• Šíře prodejního sortimentu</li> <li>• Vlastní výroba – kontrola celého výrobního procesu</li> <li>• Garance kvality</li> <li>• 5 000 m<sup>2</sup> volných prostorů v Ralsku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence internetového obchodu</li> <li>• Chybí klimatizační systém ve výrobních plochách</li> <li>• Chybí marketingové oddělení</li> <li>• Většina zaměstnanců mluví pouze česky</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nízká míra nezaměstnanosti</li> <li>• Velký podíl zahraničního obchodu na HDP</li> <li>• ČR je členem Evropské unie</li> <li>• Geografická poloha ČR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stárnutí populace</li> <li>• ČR je spíše subdodavatel, než koncovým výrobcem</li> <li>• Nižší produktivita práce</li> <li>• Pokles české ekonomiky o 3,6 %</li> <li>• Špatný index vnímání korupce</li> </ul>

Tabulka 4: SWOT matice podniku

Zdroje: vlastní tvorba

Firma INTEDOOR se může pyšnit řadou silných stránek, na které může být hrdá. Díky svému modernímu designu dokáže konkurovat i světovým značkám. Firma získává svoje zisky především ze zahraničního obchodu. Na tuzemském trhu sice působí, ale hlavně se zaměřuje na trhy jiných zemí, ze kterých má většinu svých tržeb. Firma je také držitelem hned celé řady certifikátů, které garantují kvalitu, například: certifikované materiály významných evropských výrobců, certifikace výrobního procesu, péče o životní prostředí a další. Jelikož má firma momentálně 5 000 m<sup>2</sup> volných prostorů v Ralsku, plánuje podnik tyto prostory v budoucnu využít. Bude se jednat o rozšíření výrobní linky, která bude mít za důsledek zvětšení celkového vyrobeného množství.

Přesto, že firma má velký počet silných stránek, má také pár slabých stránek, které ovlivňují chod firmy. Dle mého názoru je jednou z hlavních slabostí absence internetového obchodu. Internetový obchod by mohl dokázat ve větší podíl prodeje přímo koncovým zákazníkům. Jelikož je velmi těžké si prohlédnout zboží firmy jinde než v maloobchodech či koupelových

studiích, tak by právě tato změna mohla pomoci při lepší komunikaci s koncovým zákazníkem. Tím je spjata také absence marketingového oddělení. Založení tohoto oddělení by pomohlo s lepší komunikací firmy jak na tuzemském trhu, tak i na zahraničních trzích.

Zahraniční obchod České republiky činí 84 % souhrnného objemu českého exportu. ČR má čím dál lepší výsledky zahraničního obchodu se zbožím. Bilance zahraničního obchodu skončila přebytkem 34,1 mld. Kč, který byl meziročně o 17,6 mld. Kč vyšší (mpo.cz, 2020). Velkým plusem české ekonomiky je nízká míra nezaměstnanosti, která se pohybuje kolem 2,8 % a je na čtvrté příčce s nejvyšší mírou zaměstnanosti osob ve věku 20-64 let Průměr nezaměstnanosti EU činí 6,3 % (czso.cz, 2020). Evropská unie představuje hned několik výhod pro export na zahraniční trhy. Jedná se o jednotný trh, který je nejrozvinutější a nejotevřenější trhem světa. To má za výhody: žít nebo pracovat v kterékoliv zemi EU, volné převádění peněz, prodávání zboží bez omezení = žádná cla, poskytování služeb na rovnocenném základě (europa.eu, 2020).

Konkurenceschopnost ČR je založena především na nízkých mzdách a že je více subdodavatelem než koncovým výrobcem. Díky tomu se ztrácí přidaná hodnota z prodeje koncovému zákazníkovi a s tím spojené zisky z dodávek náhradních dílů, servisu, školení i budoucích inovací těchto výrobků (Sed'a, 2017). Další nepříjemností české ekonomiky je, že ekonomika klesla za první čtvrtletí roku 2020 o 3,6 %, meziročně potom o 2,2 %. Jedná se o největší negativní šok od poslední hospodářské krize. Tento pokles byl způsoben především poklesem zahraniční poptávky a nižší tvorbou kapitálu. Pokles tvorby HDP byl také ovlivněn vývojem ve zpracovatelském průmyslu a ve skupině odvětví obchodu a dopravy (Strnad, 2020). Česká republika se propadla v indexu vnímání korupce o šest pozic, konkrétně ze 38. místa na 44. místo. ČR získala celkem 56 bodů ze 100 možných. Evropský průměr, 64 bodů, nám stále více uniká. Tento index ukazuje, že v ČR není žádný vývoj protikorupční legislativy a stále se prohlubuje privatizace veřejného zájmu (transparency.cz, 2020).

## **3.2 Švédské království**

### **3.2.1 Důvod výběru Švédského trhu**

Po konzultaci s vedením firmy jsme společně došli k závěru, že další zemí, kam by firma měla exportovat je Švédské království. Jedním z hlavních obchodních partnerů je skandinávská země Norsko, se kterou firma spolupracuje už celou řadu let. Právě kvůli této

kvalitní spolupráci chce firma oslovit další severskou zemi, a to právě Švédsko. Navíc se jedná o jednu z mála zemí Evropy, kam podnik ještě neexportuje své zboží.

Výhody švédského trhu pro podnikání:

- Politická a společenská stabilita
- Stabilní a inovativní ekonomika
- Švédsko je členem Evropské unie (od roku 1995)
- Rozvinutá infrastruktura

(1office.co, 2017)

### 3.2.2 Základní informace o Švédsku

Švédské království se nachází v severní Evropě na Skandinávském poloostrově. Švédsko je ohraničeno Norskem na západě. Hranice mezi Švédskem a Norskem leží v pohoří Kolen. Finsko je severovýchodně od Švédska. Baltské moře a Botnický záliv jsou na východě a na jihu. Švédsko má tisíce jezer, potoků, hor a kopců. V severním Švédsku je spousta zasněžených hor a lesů. Střední Svoji rozlohou zaujímá 449 964 km<sup>2</sup> a řadí se jako šestá největší země v Evropě (treking.cz, 2016). Žije zde kolem deseti miliónů obyvatel a z toho 85 % žije v jižní polovině Švédska

Švédsko se vyvinulo v nezávislý a jednotný stát již během středověku. V 17. století země rozšířila svá teritoria, což vedlo ke vzniku Švédského království. Říše se úspěšně rozvíjela a během 17. století a na počátku 18. století byla jednou z nejvýznamnějších evropských mocností. Jedná se o konstituční monarchii. Králem je Karel XVI. Gustav, který sídlí v hlavním městě Švédska, Stockholmu. Parlament je jednokomorový a jeho členové jsou voleni v přímých volbách na čtyři roky (swedenabroad.se).

Ukazatel	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Růst HDP (%)</b>	2,7	2,1	2,4	1,2	-4,0
<b>HDP/obyv. (USD)</b>	51 245	52 925	53 867	54 135	55 819
<b>Míra inflace</b>	1,1	1,9	1,9	1,8	0,5
<b>Nezaměstnanost</b>	7,0	6,7	6,2	6,2	9,0
<b>Bilance běžného účtu (mld. USD)</b>	21,8	17,8	14,3	15,8	17,6

Tabulka 5: Základní ukazatele

Zdroje: MMF, OECD, WEF

### 3.2.3 Podnikatelské prostředí Švédska

Jedním z hlavních rysů švédského trhu je jeho malá absorpční schopnost (jedná se o relativně malý trh). Zákazníci preferují tuzemské výrobky či výrobky předních světových značek, je zde velký důraz na kvalitu a brand značky.

*„V současné době se posiluje trend k maximální redukci nákladů a odbourávání mezičlánků mezi výrobcem a spotřebitelem. Přímé vazby však znamenají větší nároky na zpracování trhu a nabídky a na dodržení všech obchodně-technických podmínek kontraktu. Přes snahy napřímit obchodní vztahy existují komodity, kde doporučujeme vyhledání zástupce či prostředníka, jehož role pak spočívá především v asistenci při odstraňování byrokratických překážek, v jednání s celními orgány a případně ve sdružování minimálních zakázek.“* (businessinfo.cz, 2019).

Faktory, které ovlivňují úspěch prodeje:

- **Vysoká kvalita**
- **Dochvilnost a přesnost**
- **Znalost prostředí**
- **Jazyková vybavenost**
- **Dodržování dodacích termínů**

Švédsko je členem Evropské unie, tudíž je zde volný pohyb zboží, tj. zboží je osvobozeno od cla. Když je přivezen produkt do Švédska ze země v rámci EU, bude to považováno za akvizici. Zboží, které je přivezeno z jiné země EU, podléhá zásadě týkající se volného pohybu zboží v rámci jednotného trhu EU. To znamená, že za zboží se nemusí platit žádné clo, DPH ani jiné daně ani poplatky. Z této zásady existují určité výjimky. Výjimky se vztahují na zboží se zvláštními pravidly, jako jsou zákazy nebo omezení (tullverket.se, 2020).

### 3.2.4 Desatero pro obchodování se Švédskem

Česká agentura, CzechTrade, pro podporu exportu českých podniků připravila deset doporučení pro obchodování na švédském trhu:

1. **Dochvilnost** – dobře naplánovaná schůzka je základem, hlavní je přijít včas, není zvykem jednat mezi devátou ráno a po šestnácté hodině odpolední



2. **Nebát se neformální atmosféry** – lidé se oslovují křestními jmény, kravata a oblek není nutností pro schůzky
3. **Angličtina je nutnost** – angličtina je zde obchodním jazykem
4. **Důkladná příprava na obchodní jednání** – stanovit si cíle, mluvit jasně, uvádět pravdivé informace podložené čísly a fakty
5. **Trpělivost** – rozhodování probíhá kolektivně, zhodnocení výsledku může trvat
6. **Komunikace** – je důležité ukázat respekt a naslouchat švédským partnerům
7. **Vyhýbat se konfliktům** – významnou hodnotu mají reference, především z ostatních zemí Skandinávie nebo západní Evropy
8. **Referencemi budovat důvěru** – významnou hodnotu mají reference především z ostatních skandinávských zemí
9. **Inovace** – jedná se o velmi inovativní zemi, co je odlišné, to je atraktivní
10. **Čest a poctivost** – smysl pro čest a poctivost je pro Švédy velmi důležitý (czechtrade.cz, 2020)

### 3.2.5 Podmínky pro zahájení podnikání

Podmínkou zřízení dceřiné firmy nebo pobočky je registrace u švédského obchodního rejstříku Bolagsverket (Companies Registration Office) a daňovém úřadu Skatteverket. Akciová společnost musí jmenovat představenstvo – správní radu. V obou případech je dále nutno jmenovat auditora. Méně obvyklou formou je reprezentační kancelář, přestože její založení a provoz je nejjednodušší. Rozsah aktivit zastoupení je totiž omezený pouze na čistě marketingové činnosti, zatímco samostatné obchodní aktivity provozovat nesmí, stejně jako jeho zaměstnanci nesmějí jednat jménem mateřské společnosti.

- **Fyzická osoba** – podnikatel musí živnost provozovat dlouhodobě, nezávisle a za účelem zisku. Podmínkou je dále dosažení zletilosti (18 let) a plná způsobilost k právním úkonům. Švédský podnikatel-fyzická osoba může najímat zaměstnance.

Rezidenti ze zemí Evropského hospodářského prostoru mají velkou výhodu oproti občanů ostatních zemí. Mohou totiž založit akciovou společnost bez administrativních překážek. Registrace do obchodního rejstříku trvá okolo 3-4 týdnů (businessinfo.cz, 2019).

### 3.2.6 PEST analýza

Jak bylo zmíněno v kapitole v 2.4, PEST analýza se používá k analýze politicko-právní, ekonomická, sociálně kulturní a technologického prostředí země. Jedná se o strategický audit vlivu makrookolí.

#### 3.2.6.1 Politické a právní prostředí

Švédské království je konstituční monarchií, v jejímž čele je král Karel XVI. Gustav. Ten plní pouze reprezentativní roli, nezasahuje do ústavních záležitostí, nejmenuje premiéra, není ani vrchním velitelem ozbrojených sil.

Země je řízena parlamentem, v čele s premiérem Kjellem Stefanem Löfvenem od roku 2014. Jednokomorový parlament (Riksdag) je tvořen 349 členy, kteří jsou voleni na 4 roky. Riksdag schvaluje zákony, stanovuje státní rozpočet, dohlíží na fungování vlády, spolupracuje s orgány Evropské unie a konečně zodpovídá za zahraniční politiku království. Parlament má také právo změnit ústavu, pro niž je nutné získání prosté většiny, kterou musí získat dvě po sobě jdoucí vlády, mezi jejichž vládní období je rozděleno volbami. Toto pravidlo zaručuje, že se parlament v rozhodování neukvapí. Mezi ústavní zákony patří zřízení parlamentu, svoboda tisku, zákon o následnictví a základní právo svobody projevu (riksdagen.se, 2018).

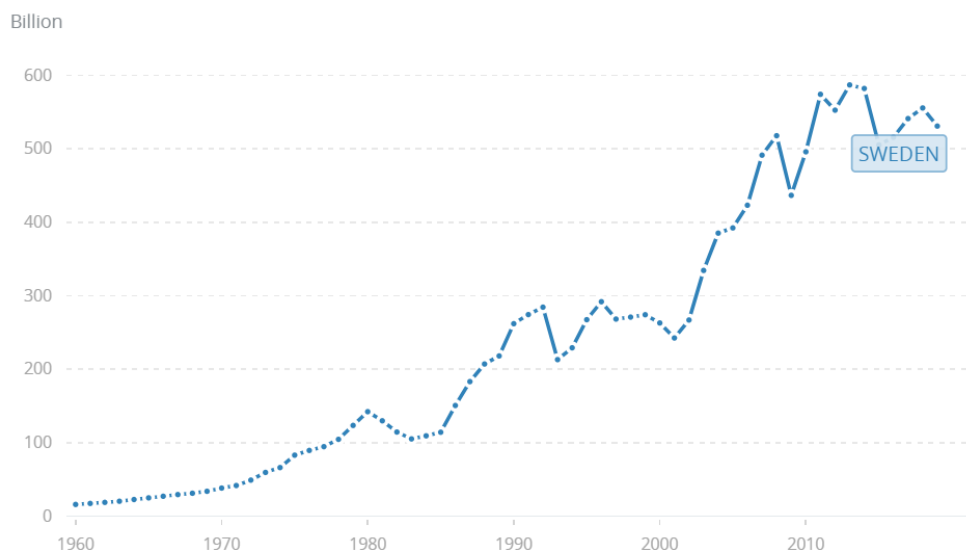
Velkým problémem tamních občanů je byrokracie, kvůli velkému počtu státních úředníků a protichůdných pravidel. Švédsko proti tomu, ale již aktivně bojuje od roku 2006. Je zde vytvořen koncept *Better Regulation in Sweden*, který značně ulehčuje regulace v podnikání. Mezi hlavní body patří: snížení základního kapitálu akciové společnosti na polovinu nebo pravidelné vytváření volných pracovních míst (oecd.org, 2010).

Právní prostředí Švédska je velmi specifické. Při založení firmy je nutné zvolit vhodnou formu podnikatelského subjektu. Podnikatel se registruje do obchodního rejstříku (Bolagsverket) a daňového úřadu (Skatteverket). Tento proces může trvat až čtyři týdny (bolagsverket.se, 2020).

#### 3.2.6.2 Ekonomické prostředí

Ekonomika Švédska patří k nejvyspělejším ekonomiky světa. Jedná se o velmi kvalitní sektor služeb, tak i dynamicky se rozvíjející průmyslovou výrobou. V současné době se země zabírá hlavně informační a komunikační technologií. Obecně se jedná o malou ekonomiku, ale za to

silně otevřenou. Velký důraz je kladen na svobodné podnikání, otevřenost investičního a obchodního prostředí a technologický pokrok. Jako velké negativum je ale vnímána vysoká míra regulace a státní intervence do ekonomiky, které se odráží i v podílu výdajů státu na HDP. Ty pravidelně přesahují 50 % (businessifno.cz, 2016).



Obrázek 4: Graf vývoje HDP

Zdroje: The World Bank

Švédská vláda plánuje na rok 2021 „nalít“ do ekonomiky přes 270 miliard českých korun. Tento krok má stimulovat ekonomiku kvůli dopadu viru COVID-19. HDP by měl klesnout o 4,6 %. Mezi priority patří snížení nezaměstnanosti, podpora sociální vědy a přechod na bezuhlíkovou ekonomiku (novinky.cz, 2020).

Míra nezaměstnanosti vzrostla v říjnu 2020 na 7,8 % z 6 % ve stejném období loňského roku, kvůli viru COVID-19. Počet nezaměstnaných se meziročně zvýšil o 101 tisíc na 430 tisíc. zaměstnanost poklesla o 76 tisíc na 5,06 milionu. Míra účasti pracovních sil se zvýšila o 0,1 % bodu na 72,8 %. Po sezónním očištění byla míra nezaměstnanosti 8,6 procenta, což je mírně pod tržní prognózou 9,0 % (scb.se, 2020).

I když míra nezaměstnanosti ve Švédsku nijak nepřevyšuje hodnoty průměru Evropské unie či zemí OECD, přeci jen v sobě obsahuje do budoucna nebezpečí. Jednou z jejích složek je dlouhodobá nezaměstnanost, jejíž incidence se neustále zvyšuje (a to především ve věkové skupině osob starších jak 55 let). Tvoří ji především imigranti z Blízkého Východu, kteří do země přišli z azylových táborů nebo přes své příbuzné, a neintegrovali se zcela do

společnosti. Jejich dlouhodobé nezaměstnanosti bohužel přispívá i nízká úroveň vzdělání a štědré sociální příspěvky ze strany státu (oecd.org, 2020).

### **3.2.6.3 Sociální a kulturní prostředí**

Novodobá historie Švédska se dá považovat za mírumilovnou, poslední válka, kterou Švédsko vedlo, byla roku 1814 proti Norsku, po které vznikla Švédská řízená unie s Norskem. Ta se rozpadla roku 1905. Důležitý je rok 1995, kdy se Švédsko stalo členem Evropské unie.

Země zůstala po celou dobu své historie relativně etnicky homogenní, dokud ji nedávne imigrační vlny nezměnily v multietnickou společnost. Současné Švédsko se pyšní prosazováním lidských práv a rovnosti, což se projevuje v jeho systému sociálního zabezpečení. Pojmy jako lagom “ („střední cesta“) a skromnost jsou navíc základními kameny švédské kultury. Tyto myšlenky ovlivňují kuchyni, architekturu, a dokonce i komunikační styly země.

Švédská vláda neshromažďuje statistické údaje o etnickém původu ve Švédsku, ale kategorizuje občany podle země narození. Historicky byla populace nesmírně homogenní, většinou tvořená etnickými Švédy a lidmi z jiných skandinávských zemí, jako je Finsko a Dánsko. Dnes se odhaduje, že 5% populace je Finů a o něco méně než 1% dánů. Existuje také malá domorodá menšina známá jako Sami, která obvykle žije v severním Švédsku. Sámové tvoří méně než 0,3% populace.

Švédské etnické složení se v posledních desetiletích dramaticky změnilo. Je to způsobeno velkými vlnami mezinárodního přistěhovalectví, které země obdržela. Švédsko bylo obecně vůči uprchlíkům vstřícné a zavázalo se ke sloučení rodiny na národní úrovni. Země ve skutečnosti přijala více uprchlíků na obyvatele než jakýkoli jiný evropský národ. Vláda se však přesunula k přísnějším imigračním omezením, protože masový příliv migrantů napjal zdroje a změnil veřejné mínění (culturalatlas.sbs.con.au, 2017).

Jednou z klíčových charakteristik švédské kultury je, že Švédi mají rovnostářskou povahu, jsou pokorní a považují se za naprosto nepřijatelné. V mnoha ohledech Švédové upřednostňují naslouchat ostatním, na rozdíl od zajištění toho, aby byl slyšet jejich vlastní hlas. Když mluví, Švédové mluví tiše a klidně. Je vzácné, že jste byli svědky Švédů, kteří na veřejnosti projevovali hněv nebo silné emoce. Pokud jde o Švédy, zřídka berou pohostinnost nebo laskavost jako samozřejmost a jako takoví budou často děkovat. Pokud nebudete za něco

děkovat, je to ve Švédsku vnímáno negativně. Kvůli silnému sklonu k rovnostářství ve Švédsku není podporována konkurence a děti nejsou vychovávány k přesvědčení, že jsou o něco zvláštnější než kterékoli jiné dítě.

Pokud se chystáte na schůzku ve Švédsku, oznamte to nejméně dva týdny předem. Mezi měsíce, kterým je třeba se vyhnout, pokud je to možné, patří červen, červenec, srpen a poté koncem února až začátkem března, protože většina Švédů bude v těchto obdobích na dovolené. Stejně jako ve Velké Británii chybí během vánočních svátků také většina Švédů. Dochvilnost je naprosto zásadní. Pokud přijdete pozdě, bude se to na vás velmi špatně odrážet a bude to považováno za nezdvořilé. Na začátku schůzky se Švédové jen zřídka zapojí do malých rozhovorů. Místo toho se lidé přesunou přímo k daným tématům. Schůze se obvykle řídí agendou, která je distribuována jednotlivcům před schůzkou. Mimo témata agendy se mluví velmi málo. Ačkoli většinu schůzek řídí konkrétní osoba, očekává se, že přispějí všichni jednotlivci. Švédští obchodní pracovníci jsou velmi podrobně zaměřeni, a proto by jakékoli prezentace měly být dobře připraveny s podpůrnými, přesnými a relevantními údaji. Ujistěte se, že vaši hostitelé budou věnovat velkou pozornost detailům. Švédové se během počátečních schůzek rozhodují jen zřídka a první schůzka, kterou máte se svými hostiteli, bude pravděpodobně docela obecná a nenápadná. Švédové jsou přímí komunikátoři, a proto se „prohlašování toho, co máte na mysli, a to, co říkáte“ procvičuje a očekává. Trapná ticha „jsou ve Švédsku zřídka považována za nepříjemná a Švédové jako takoví nespěchají, aby vyplnili ticha konverzací (commisceo-global.com, 2018).

#### **3.2.6.4 Technologické prostředí**

Dlouhodobé zaměření Švédska na vzdělávání a výzkum mělo významný dopad na inovační kapacitu. V roce 1842 země zavedla povinnou školní docházku pro děti ve věku od 7 do 13 let. Jednalo se o převratný krok, neboť zvýšil celkovou úroveň vzdělání mezi lidmi a stal se důležitou součástí švédské cesty od chudého zemědělského národa k prosperujícímu inovačnímu lidovi. Dnes má asi třetina populace postsekundární vzdělání.

Pokud jde o výzkum a vývoj, Švédsko prokazuje svůj závazek tím, že zpravidla investuje více než 3 % růstu domácího produktu (HDP) země do výzkumu a vývoje. To je více než mnoho jiných zemí, jak je znázorněno v grafu výše.

Zelená technologie a vědy o živé přírodě jsou dvě oblasti, v nichž vynikají švédští vědci a společnosti. Vláda vytvořila úřad pro vědy o živé přírodě, který se věnuje rozvoji národní strategie pro vědy o živé přírodě, aby dále podporovala tento obor.

Švédsko je velká země, táhnoucí se daleko od severu k jihu. Proto je pro rozvoj Švédska životně důležitá dobře fungující infrastruktura – od železnic po telekomunikace a širokopásmové připojení. Politiky nabízející přístup k technologiím a internetu přispěly k tomu, že se Švédsko stalo inovativním národem, jímž je dnes (sweden.se, 2020).

Inovativní výzkum na švédských univerzitách a společnostech vyústil v řadu úspěšných vynálezů. Některé příklady jsou počítačová myš, Bluetooth pro internetovou mobilitu, kardiostimulátor, kuličkové ložisko, nápojový balicí systém Tetra. Potom dialýzové stroje a internetové aplikace, jako je online služba streamování hudby Spotify a bezplatná služba internetového volání Skype. Švédsko je domovem prestižní Nobelovy ceny, která je každoročně udělována ve Stockholmu. Švédsko má řadu velkých nadnárodních korporací, jako je dodavatel telekomunikačních služeb Ericsson, automobilové společnosti Volvo a Scania, společnost (chlmers.se, 2019).

## 4 Zhodnocení

Firma INTEDOOR se může pyšnit vysokou kvalitou, moderním designem a šířkou nabízeného zboží. Ovšem jednou z hlavních silných stránek, která může zařídít úspěch na švédském trhu, jsou velmi dobré zkušenosti s obchodováním s jinou Skandinávskou zemí Norskem. Švédové ocení, pokud firma má dobré vztahy a zkušenosti s jinou severskou zemí, a jelikož je Norsko jedním z hlavních obchodních partnerů podniku, tak je to veliké plus.

Charakteristickými rysy švédského trhu jsou jeho malá absorpční schopnost (relativně malý trh), konzervativní přístup zákazníků (což je výhodné, pokud je výrobek již zaveden), preference domácích výrobků či výrobků předních světových značek a mimořádný důraz na kvalitu, design a značku/brand. Švédové si potrpí na vysokou kvalitu, dodržení dodacích termínů, včasná komunikace s klientem, dochvilnost a přesnost. Všechny tyto aspekty firma splňuje na výbornou. Jelikož je Švédsko členem Evropské unie, nemusí firma platit žádné cla, protože na území EU, tudíž je zde volný pohyb zboží, takže si firma nemusí dělat starosti se cly. Švédsko je pro Českou republiku významným obchodním partnerem, je cca 14. zemí světa, kam české firmy nejvíce exportují. Obchodní bilance se Švédskem je pro ČR výrazně kladná.

Fungovat na švédském trhu lze samostatně, nebo prostřednictvím obchodních partnerů či distributorů. Zajistit si obchodního partnera je velikou výhodou. Vyhledávání obchodních partnerů či příležitostí je i není snadné. Švédsko nemá ucelenou databázi kontaktů, proto je nutností angličtina a webové stránky, kde se dají kontakty snadno dohledat.

Lze říci, že co funguje v jiných zemích Západní Evropy, může fungovat i ve Švédsku. Firma má bohaté zkušenosti s exportem právě do Západní Evropy, což je velikou výhodou. Velké firmy ve Švédsku mají vysoké nároky jak na kvalitu zboží, tak na reference. Všechny tyto kritéria firma splňuje na výbornou. Kvalita je pro firmu na prvním místě, což dokazují certifikáty kvality, které firma za léta působnosti získala. Reference by taky neměly být problémem. Norsko je jednou z hlavních obchodních destinací a spolupráci s cvikovskou firmou si nemůže vynachválit.

Volba obchodní strategie je důležitým bodem v rozhodování firmy, zda bude na zahraniční vyvázet nebo nikoliv. Zde se nabízejí dvě možnosti: exkluzivní partner pro celé Švédsko, nebo více zástupců pro jednotlivé regiony. Místní trh je velmi náročný a je těžké se prosadit proti konkurenci.

Jelikož švédský občan dává přednost spíše švédským výrobkům než výrobkům ze zahraničních zemí. Proto by nejlepší možností vstupu firmy na trh bylo uzavření spolupráce s velkými firmami, které dominují švédský trh. Konkrétně firma IKEA, které má značný podíl na švédském nábytkářském trhu, nabízí možnost uzavření spolupráce se zahraničními firmami. Pokud by k této spolupráci došlo, firma INTEDOOR by získala velmi silného obchodního partnera.

Další možností je využití podpory české zahraniční kanceláře CzechTrade, která podporuje české firmy při podnikání na zahraničních trzích. CzechTrade nabízí řadu služeb, které může firma využít, jako např.: informační servis, exportní poradenství, marketingová podpora v zahraničí nebo design pro export. Sídlo má ve Stockholmu, tudíž je ve Švédsku trvale přítomna a může se stát silným partnerem. CzechTrade má řadu informací, které by byly pro firmu velikou výhodou. Má přehled o firmách, zkušenosti s vyhledáváním obchodního partnera nebo vlastní databázi kontaktů.

Mezi hlavní nevýhody patří:

- jazyková bariéra – sice Švédové ovládají angličtinu na výbornou, tak si potrpí i na znalost švédštiny
- neznalost českých produktů - v důsledku neznalosti výrobku by bylo vhodné tomu předejít vhodnou marketingovou strategií a dopředu zákazníky seznámit s tím, že na trh přijde nový výrobek
- přísná legislativa
- dominantnost domácích značek



## 5 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit pozici firmy na českém trhu a vybrat vhodný vstup na švédský trh. Vše je postaveno na základě SWOT analýzy firmy a PEST analýzy. Informace, které jsem zjistil z těchto analýz jsou použity pro výběr vhodné formy vstupu na zahraniční trh.

Ve své bakalářské práci jsem shrnul formy vstupů na zahraniční trhy, se kterými se české podniky mohou setkat v praxi. Dále jsou zde informace o základních rizicích, se kterými musí firma počítat a důkladně se na ně připravit. Poslední úsek teoretické části bakalářské práce je věnován SWOT a PEST analýzám. SWOT analýza má za úkol posoudit aktuální pozici firmy a definovat příležitosti a hrozby. PEST analýza je důležitá pro poznání vnějšího prostředí, ve kterém společnost působí jakož i pro identifikaci změn a trendů, které se vyskytují v okolí společnosti a její dopad na ni, jakož i pro určení, jak bude společnost reagovat na důsledky těchto změn a trendů.

Firma INTEDOOR nabízí svým odběratelům vysoce kvalitní nábytek do koupelen, za kterým stojí roky těžká práce a tradice. K uplatnění výrobku na zahraničním trhu je potřeba zanalyzovat vnitřní, tak i vnější prostředí firmy. Volba vhodné exportní strategie a distribučních partnerů jsou klíčem, jestli vývoz bude úspěšný, nebo nikoliv. Díky svému modernímu designu, který se každý rok zdokonaluje, se firmě povedlo dostat na okolní trhy, na kterých má dnes silně vybudované obchodní vztahy.

Díky informacím, které jsem pro moji bakalářskou práci získal, si dovoluji říci, že rozšíření firmy na švédský trh, je zcela proveditelný. Firma má již dostatek zkušeností s okolními trhy, které jsou tomu švédskému velmi podobné. Mezi výhody patří velmi vysoká kvalita výrobků, obě země jsou členy EU a neustálá inovace. Firma by si měla dát pozor na domácí firmy, které dominují švédský trh, byrokracií nebo jazykovou bariéru.

## Seznam použité literatury

ZAMAZALOVÁ, M. a kol. 2010. *Marketing*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, ISBN 978-80-7400-115-4.

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

JAKUBÍKOVÁ, D. 2013. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. vydání. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.

ORSONI-VAUTHEY. 2006. *V. Happy about Joint Venturing: The 8 Critical Factors of Succes*. Silicon Valey. ISBN 978-1600050091.

ŠTRACH, P. 2009. *Mezinárodní management*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 9788024729879.

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

PRAŽSKÁ, L. 2002. *Obchodní podnikání: retail management*. 2. vydání Praha: Management Press. ISBN 80-7261-059-7.

SVATOŠ, M. 2009. *Zahraniční obchod: Teorie a praxe*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-2708-0.

ČERNOHLÁVKOVÁ, E a B PLCHOVÁ. 2004. *Zahraniční obchod*. Praha: Bankovní institut. ISBN 80-7265-074-2.

MENDELSON, M. 2010. *The Guide To Franchising*. 7. vydání. Cengage Learning. ISBN 9781844801626.

Formy vstupu firem na mezinárodní trhy. *Businessinfo.cz* [online]. 2009 [cit. 2020-07-22]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/formy-vstupu-firem-na-mezinarodni-trhy/>

Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu. *Businessinfo.cz* [online]. 2019 [cit. 2020-07-22]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/svedsko-zakladni-podminky-pro-uplatneni-ceskeho-zbozi-na-trhu/#section-7d91a375-e73a-4ed1-8d09-a056c49d2007>

BRANDOS, O. Největší státy Evropy: Žebříček zemí podle rozlohy. *Treking.cz* [online]. 2006 [cit. 2020-11-25]. Dostupné z: <https://www.treking.cz/cestovani/nejvetsi-staty-evropy.htm>

General informatin about charges. *Tullverket.se* [online]. 2020 [cit. 2020-10-6]. Dostupné z: <https://www.tullverket.se/en/private/charges/generalinformationaboutcharges.4.311bf4f016e69d6ea0da2a.html>

*Why to start business in Sweden* *Ioffice.co* [online]. 2017 [cit. 2020-10-06]. Dostupné z: <https://ioffice.co/blog/why-to-start-business-in-sweden/>

*Informace o Švédsku* [online]. [cit. 2020-12-01]. Dostupné z: <https://www.swedenabroad.se/cs/about-sweden-non-swedish-citizens/%C4%8Desk%C3%A1-republika/going-to-sweden/o-%C5%A1v%C3%A9dsku/informace-o-%C5%A1v%C3%A9dsku/>

Joint Venture. *Managementmania.com* [online]. 2015 [cit. 2020-9-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/joint-venture>

*Desatero pro obchodování se Švédskem* [online]. 2020 [cit. 2020-11-01]. Dostupné z: <https://www.czechtrade.cz/czechtrade-svet/evropska-unie/skandinavie/svedsko>

*The Constitution* [online]. 2018 [cit. 2020-11-03]. Dostupné z: <https://www.riksdagen.se/en/How-the-Riksdag-works/Democracy/The-Constitution/>

, OECD. *Batter Regulation in Europe: SWEDEN* [online]. 2010 [cit. 2020-11-03]. ISBN 978-92-64-08781-1. Dostupné z: <http://www.oecd.org/regreform/regulatory-policy/45419072.pdf>

*Set up a business* [online]. 2020 [cit. 2020-11-03]. Dostupné z: <https://bolagsverket.se/en>

ŽÍDEK, B. *Švédsko chce probudit ekonomiku injekcí 270 miliard* [online]. 2020 [cit. 2020-11-03]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/clanek/svedsko-chce-probudit-ekonomiku-injekci-270-miliard-40337005>

*Míra nezaměstnanosti* [online]. 2020 [cit. 2020-11-06]. Dostupné z: <https://www.scb.se/>

*Sweden - a culture of innovation* [online]. 2019 [cit. 2020-11-06]. Dostupné z: <https://www.chalmers.se/en/education/living-in-gothenburg/Pages/sweden.aspx>

*Swedene - Language, Culture, Customs, Etiquette and Business Protocol* [online]. 2018 [cit. 2020-11-08]. Dostupné z: <https://www.commisceo-global.com/resources/country-guides/sweden-guide>

*Swedish Culture* [online]. [cit. 2020-12-06]. Dostupné z: <https://culturalatlas.sbs.com.au/swedish-culture/swedish-culture-core-concepts>

*Mezinárodní obchod* [online]. [cit. 2020-12-06]. Dostupné z: <https://www.miras.cz/seminarky/makroekonomie-n08-mezinarodni-obchod.php>

LAJCIAK, M. 2020. *Rozhovor o fungování firmy*

SEĎA, A. *Největší problémy české ekonomiky a jejich řešení* [online]. 2017 [cit. 2020-10-17]. Dostupné z: <https://www.parlamentnilisty.cz/profily/Ing-Antonin-Seda-243/clanek/Nejvetsi-problemy-ceske-ekonomiky-a-jejich-reseni-75660>

STRNAD, F. *Krize je tady. Česká ekonomika klesla za první čtvrtletí o 3,6 procenta* [online]. 2020 [cit. 2020-12-17]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/hdp-cesko-pokles-prumysl-ekonomika-krize-korovirus.A200515\\_090400\\_ekonomika\\_rts](https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/hdp-cesko-pokles-prumysl-ekonomika-krize-korovirus.A200515_090400_ekonomika_rts)

*Česko se v Indexu vnímání korupce 2019 propadlo o šest pozic. Potvrzuje se tak negativní trend privatizace veřejného zájmu* [online]. 2020 [cit. 2020-10-19]. Dostupné z: <https://www.transparency.cz/cpi2019/>

*Obchodu ČR k výsledkům zahraničního obchodu za červen 2020* [online]. 2020 [cit. 2020-10-25]. Dostupné z: <https://mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/statistiky-zahranicniho-obchodu/>

komentar-ministerstva-prumyslu-a-obchodu-cr-k-vysledkum-zahranicniho-obchodu-za-cerven-2020--256120/

*Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - září 2020* [online]. 2020 [cit. 2020-12-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-zari-2020>

*Co dělá EU pro své občany* [online]. 2020 [cit. 2020-12-17]. Dostupné z: [https://europa.eu/european-union/about-eu/what-the-eu-does-for-its-citizens\\_cs](https://europa.eu/european-union/about-eu/what-the-eu-does-for-its-citizens_cs)