

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Katedra řízení

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Podmínky pro vstup vybraného podniku na zahraniční trh

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

Autorka:

Bc. Iveta Kučerová

2013

Prohlášení

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 9. září 2013

.....

Bc. Iveta Kučerová

Poděkování:

Velmi děkuji Ing. Dagmar Bednářové, CSc. za odbornou pomoc a rady při zpracování diplomové práce.

Obsah

1	Úvod	1
2	Literární přehled	2
2.1	Definice malých a středních podniků	2
2.2	Podpora podnikání – Vládní organizace poskytující služby podnikatelům	5
2.3	Globální trhy	7
2.4	Formy vstupu podniků na mezinárodní trhy	9
2.5	Národní kultura	15
2.5.1	Německé kulturní standardy	15
2.6	Zahraniční obchod a jeho funkce v ekonomice	17
2.7	Analýza vstupu na zahraniční trhy	21
2.7.1	Teritoriální průzkum	23
2.7.2	Obchodně politický průzkum	24
2.7.3	Komoditní průzkum	24
2.7.4	Spotřebitelský průzkum	25
2.7.5	Průzkum konkurence	25
2.7.6	Průzkum cen	26
2.7.7	Průzkum obchodních metod	26
2.7.8	Technický průzkum	27
2.7.9	Průzkum dopravní cesty a prostředků	28
2.7.10	Průzkum kontraktní měny, platebních podmínek a instrumentů	28
2.7.11	Právní průzkum	29
2.7.12	Daňový průzkum	29
2.7.13	Průzkum sociálních a kulturních zvyklostí	30
2.8	Analýza rizik exportních operací	30
2.9	SWOT analýza	34
2.10	Německé státní agentury na podporu obchodu	39
3	Cíl a metodika	44
3.1	Cíl	44
3.2	Metodický postup	44

3.2.1	Struktura práce	44
3.2.2	Použité metody	45
3.2.3	Zdroje informací	46
4	Charakteristika firmy	47
4.1	Historie firmy	48
4.2	Charakteristika hlavních výrobků	48
4.3	Cíle firmy	49
4.4	SWOT analýza	50
5	Analýza podmínek zahraničního trhu	56
5.1	Teritoriální průzkum	56
5.2	Obchodně – politický průzkum	68
5.3	Komoditní průzkum	68
5.4	Průzkum spotřebitelský	69
5.5	Průzkum konkurence	70
5.6	Průzkum cen a s tím souvisejících faktorů	72
5.7	Průzkum obchodních metod	74
5.8	Technický průzkum	76
5.9	Průzkum dopravní cesty a prostředků	76
5.10	Průzkum kontraktní měny, platebních podmínek a instrumentů	79
5.11	Právní průzkum	80
5.12	Daňový průzkum	80
5.13	Průzkum sociálních a kulturních zvyklostí	84
6	Zhodnocení podmínek vstupu firmy na zahraniční trh	87
7	Návrh na uplatnění podniku na zahraničním trhu	88
8	Závěr	90
9	Summary	93
10	Přehled použité literatury	94
11	Seznam tabulek	100
12	Seznam obrázků	101

1 Úvod

Cílem každé firmy je úspěch. Ať už si tento pojem firma definuje jakkoliv, všeobecně to především znamená dobře prosperovat, vytvářet zisk, udržet si své stávající zákazníky a neustále získávat zákazníky nové, odolávat tlaku konkurence a produkovat kvalitní a technicky vyspělé výrobky. Každá firma by se měla snažit o to, být nejlepší v tom, co dělá, a naprosto vyhovět přáním a potřebám svých zákazníků. Pokud se tedy firma může zhodnotit jako úspěšná a je celkově spokojená se svou situací a postavením na tuzemském trhu, může být jejím dalším strategickým cílem vstup na zahraniční trh. Mnoho českých firem našlo odbytiště pro své výrobky právě v zahraničí. České firmy exportují především do sousedních států, nejvíce do Německa, kam je vyváženo celých 30% českého exportu, na druhém místě je export na Slovensko a na třetí pozici je export do Polska.

Česká republika se stala členem Evropské unie 1. května roku 2004, čímž se podmínky pro obchodování se zahraničními firmami značně zjednodušily. Členské státy Evropské unie tvoří takzvaný jednotný vnitřní trh, který se řídí legislativou stanovenou Evropskou unií. Hlavním cílem Evropské unie bylo odstranit překážky bránící obchodování mezi členskými státy, jednalo se především o odstranění celních, obchodních, daňových, administrativních a technických bariér. Díky vstupu České republiky do Evropské unie má dnes každý český podnik možnost vstoupit na zahraniční trh, ovšem díky tomuto vstupu se zvýšil i počet konkurentů, kterým musí české podniky čelit.

Při vstupu firmy na zahraniční trh je klíčovým faktorem způsob vstupu na vybraný trh. Firma musí zvážit všechny podmínky a své možnosti a zvolit nejvýhodnější formu vstupu. Uspěť na zahraničním trhu je vždy mnohem obtížnější než uspět na trhu tuzemském. Proto je velmi důležité analyzovat podmínky zahraničního trhu a provést zodpovědně jeho průzkum.

2 Literární přehled

2.1 Definice malých a středních podniků

Pro českou hospodářskou sféru se při vstupu do EU stává rozhodujícím používání pojmu a definice MSP tak, jak je EU stanovila. V tomto smyslu se podnikem rozumí organizační jednotka, která uskutečňuje ekonomickou činnost (Vodáček, Vodáčková, 2004).

Kategorie MSP

Třídění EU

Kategorii středních podniků tvoří organizační jednotky, jejichž počty pracovníků jsou v rozmezí mezi 50 až 250 zaměstnaných osob. Současně jejich roční obrat nepřekračuje 50 milionů EUR, nebo celková bilanční hodnota majetku nepřesahuje 43 milionů EUR.

Kategorii malých podniků tvoří organizační jednotky, které mají méně než 50 zaměstnaných osob. Současně jejich roční obrat, nebo celková bilanční hodnota majetku nepřesahuje 10 milionů EUR.

V rámci malých podniků lze vyčleňovat i kategorii tzv. mikropodniků. Jde o organizační jednotky, které mají méně než 10 zaměstnaných osob. Současně jejich roční obrat, nebo celková bilanční hodnota majetku nepřesahuje 2 miliony EUR (Vodáček, Vodáčková, 2004).

Další možností, jak třídit MSP, je např. třídění dle Českého statistického úřadu, které dělí podniky do tří skupin podle počtu zaměstnanců:

- malé – do 20 zaměstnanců
- střední – do 100 zaměstnanců
- velké – 100 a více zaměstnanců (Bednářová, Parmová, 2010).

Význam MSP v EU

Velký počet, výše celkového obrátu a podíl na zajištění zaměstnanosti činí z MSP závažný faktor pro sociální a ekonomické podmínky evropských zemí. Platí totiž, že valná většina členů EU čelí problémům hrožící či reálné vysoké nezaměstnanosti. Souběžně je nutné vyrovnávat se s potížemi při pružném vytváření nových pracovních míst a příležitostí, jak nezaměstnanost snižovat. Relativně nízký objem vázaných prostředků činí z MSP významný faktor, který zajišťuje pružnost ekonomického systému a vhodnou komplementaritu s velkými podnikatelskými organizačními jednotkami, zejména pak formou subdodavatelských vztahů.

Pro MSP má klíčový význam tzv. Evropská charta pro malé podniky. Charta deklaruje, že MSP jsou pro EU páteří evropské ekonomiky a hlavním zázemím její konkurenční schopnosti vůči ostatnímu světu, zejména pak mohutné ekonomice USA. Uvádí též, že EU považuje MSP za klíč k řešení citlivého sociálního problému zaměstnanosti, dále pak základnu pro účinnou inovační politiku nižších řádů, rozvoj podnikavosti a vytváření evropské ekonomiky založené na znalostech (Vodáček, Vodáčková, 2004).

Odhad pozice českých MSP v EU

Rozšíření EU má řadu dopadů pro stávající země i pro nové členské státy. Je zřejmé, že v případě ekonomických dopadů půjde jak o pozitivní, tak o negativní změny, které se neprojeví okamžitě, neboť ekonomický systém se vyznačuje značnou setrvačností (Veber, Srpová, 2008).

V případě malých a středních podniků sice na jedné straně rozšíření EU znamená zvětšení tržního prostoru, ale mnohem závažnější skutečností je, že roste riziko nástupu konkurence nejen ve výrobní sféře, ale i v oblasti služeb (Veber, Srpová, 2008).

Startovní podmínky českých MSP při jejich postupné integraci do ekonomiky zemí EU nejsou dnes zdaleka stejné. Ve většině případů platí, že nepatří k „favoritům“, a to ani konkurenční pozicí, ani svou podnikatelskou aktivitou.

S cílem vytvořit alespoň orientační charakteristiku konkurenční pozice českých MSP v rámci EU je zvoleno uspořádání MSP do skupin. Přitom pořadí charakteristik MSP podle skupin již uvažuje jejich konkurenční pozici, počínaje nejlepší skupinou A a konče skupinou D s dosud nepříznivou situací (Vodáček, Vodáčková, 2004).

Střední podniky a exportní malé firmy, které pracují v růstových oborech a mají krátkodobější zkušenosti z mezinárodní spolupráce, jsou převážně MSP, které vznikly v 90. letech. Získaly již první bezprostřední zkušenosti ze spolupráce i konkurence s podniky EU. Integraci do EU obvykle považují za přirozené pokračování procesu svého rozvoje a mají zájem o rychlé uplatnění se v rámci EU. Většinou se na další spolupráci soustavně připravují a usilují o to, aby získaly pozici stabilních subdodavatelů velkých a větších zahraničních středních podniků. Oprávněně očekávají silnou konkurenci ze strany zdrojově lépe vybavených a zpravidla silnějších zahraničních podniků EU s globálnějším působením. Tím, že mají určité zkušenosti z mezinárodní spolupráce, si jsou vědomi své slabší pozice, kterou vůči relevantní konkurenci mají. Platí to jak pro jejich slabší zdrojové vybavení, tak i kapitálové možnosti, místo na trhu EU i pozici v distribučních sítích, profesionální zkušenosti v podnikání na trzích EU a globální světové ekonomiky (Vodáček, Vodáčková, 2004).

Podmínky hospodářské soutěže v EU

V souladu se Smlouvou o EU je hospodářská soutěž založena na pěti základních principech. Jedná se o:

- zákaz veškerých smluvených praktik, dohod a sdružování podniků, které by mohly ovlivnit podnikání mezi členskými státy EU a jejichž cílem nebo výsledkem je vyloučení, omezení nebo narušení soutěže na společném trhu EU;

- zákaz zneužití dominantní pozice na společném trhu EU, pokud může ovlivnit podnikání mezi členskými státy EU;
- kontrola podpor poskytovaných v jakékoliv formě členskými státy nebo ze státních prostředků, pokud narušují nebo hrozí narušit soutěž tím, že znevýhodňují určitá odvětví;
- preventivní dohled fúzí s evropským rozměrem, který se provádí formou schvalování nebo zamítnutí;
- liberalizace určitých odvětví, ve kterých se doposud veřejné nebo soukromé podnikatelské subjekty chovaly monopolně, jako jsou telekomunikace, doprava nebo energetika (Vodáček, Vodáčková, 2004).

Podmínky hospodářské soutěže v rámci EU si přímo kladou za cíl podporovat rozvoj MSP. Snaží se vytvářet ekonomické podmínky pro zdravou iniciativu MSP, snahu o růst jejich produktivity práce, inovační rozvoj, kvalitu poskytovaných výrobků a služeb (Vodáček, Vodáčková, 2004).

2.2 Podpora podnikání – Vládní organizace poskytující služby podnikatelům

CzechInvest

Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest je státní příspěvková organizace zřízená Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR. Jejím úkolem je především posilování konkurenceschopnosti české ekonomiky prostřednictvím podpory malých a středních podnikatelů, podnikatelské infrastruktury, inovací a získáváním zahraničních investic, jak z oblasti výroby, strategických služeb, tak technologických center. Úkolem CzechInvestu je dále propagace České republiky v zahraničí jako vhodné lokality pro umístování mobilních investic či předkládání žádostí o investiční pobídky nadřízeným orgánům (Srpová, Řehoř a kol., 2010).

CzechTrade

CzechTrade je instituce specializovaná na poskytování informačních a poradenských služeb českým vývozcům a investorům. CzechTrade realizuje rozsáhlou ediční činnost. Zpracovává teritoriální studie, pravidelně informuje o projektech a trendech mezinárodních finančních institucí, zpracovává expertní stanoviska atp. (Černošlávková, Machková a kol., 1998).

Enterprise Europe Network

Enterprise Europe Network je celoevropská síť, založená v roce 2008. Hlavním cílem sítě je poskytovat integrované služby na pomoc inovačnímu podnikání včetně legislativního poradenství, vyhledávání vhodných obchodních a technologických partnerů a podporovat účast malých a středních firem v rámcových programech Evropské unie souvisejících s aplikovaným výzkumem, vývojem a inovacemi. Enterprise Europe se skládá ze tří modulů. Prvním modulem je Poradenství pro podnikatele, které navazuje na bývalou síť Euro Info Center a poskytuje především informace související s podnikáním na evropském trhu (Srpová, Řehoř a kol., 2010).

Česká exportní banka

Česká exportní banka, a. s., (ČEB) je specializovaná bankovní instituce pro státní podporu vývozu. Poskytuje financování vývozních úvěrů a dalších služeb, které souvisejí s vývozem. Jedná se o financování vývozních operací, které vyžadují dlouhodobé zdroje financování za úrokové sazby a v objemech, které jsou na bankovním trhu nedosažitelné. Tímto umožňuje českým vývozcům vstupovat do soutěže na mezinárodním trhu za podmínek srovnatelných s těmi, které využívá zahraniční konkurence (Srpová, Řehoř a kol., 2010).

Exportní garanční a pojišťovací společnost

Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s., (EGAP) je státní úvěrová pojišťovna zaměřená na pojišťování vývozních úvěrů, proti komerčním a teritoriálním rizikům spojených s vývozem zboží a služeb. Společnost EGAP je součástí systému státní podpory exportu, úzce spolupracuje s Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR a Českou exportní bankou. Pojišťovací služby poskytuje všem českým exportérům bez rozdílu jejich velikosti, právní formy a objemu pojištěného vývozu (Srpková, Řehoř a kol., 2010).

2.3 Globální trhy

Globální trhy se staly centrem pozornosti prakticky všude. Proces globální ekonomické integrace slibuje opravdu mnoho. Globální trhy vytváří příležitosti k nákupu, prodeji a práci, redukuje náklady na produkci a odpad, směřují jmění na nejvyšší a nejlepší využití. Není pochyb o příjmech a výhodách, které plynou z globální hospodářské soutěže, ale existují zde také obavy, jaké následky s sebou toto přinese. Lze vyzorovat i to, že někdy globální trhy více škodí, než prospívají. Jeden okruh těchto obav jsou obavy ekonomické. Individualita a určitá charakteristika dané země se může ztratit právě v rukách globální hospodářské soutěže (Gerber, 2010).

Zdroje a překážky globálního soutěžení

Firmy se mohou účastnit mezinárodních činností prostřednictvím tří základních mechanismů: poskytování licencí, exportu a přímých investic v zahraničí. Obvykle mezi první zámožské pokusy firmy patří export nebo poskytování licencí, a teprve poté, až získá určité mezinárodní zkušenosti, bude zvažovat přímou investici. Export nebo přímé investice v zahraničí se budou vyskytovat v odvětvích, kde je konkurence skutečně globální. Významný pohyb vývozu mezi mnoha zeměmi je spolehlivou známkou globálního soutěžení, ale významné přímé investice v zahraničí takovou

známkou být nemusí. Tyto investice se mohou skládat z v podstatě nezávislých poboček v zahraničí, přičemž konkurenční pozice každé pobočky závisí převážně na jejich aktivech a specifických okolnostech v zemi, kde sídlí (Porter, 1994).

Zdroje globálních konkurenčních výhod:

Diferenciace produktu.

V některých oborech, zejména v technologicky progresivních, může firmě přidat na pověsti a důvěryhodnosti.

Vlastnická technologie výrobku.

Globální ekonomické výhody mohou být důsledkem schopnosti aplikovat vlastnickou technologii na několika národních trzích. Tato schopnost je zejména důležitá, jestliže úspory z rozsahu ve výzkumu jsou v poměru k odbytu na jednotlivých národních trzích vysoké. Globální konkurence může také poskytnout firmě řadu spojení s technologickým vývojem ve světě, což může zvýšit její technologickou konkurenceschopnost (Porter, 1994).

Překážky globální konkurence:

Odlíšné nároky na produkt.

Globálnímu soutěžení brání, jestliže národní trhy požadují různé varianty produktů. Z důvodů kulturních rozdílů, stadia ekonomického vývoje, úrovně příjmů, klimatu atd. mohou národní trhy požadovat varianty produktu, lišící se v kompromisu mezi náklady, kvalitou a výkonem, stylem, velikostí a v jiných směrech (Porter, 1994).

Zavedené distribuční kanály.

Potřeba získat přístup do distribučních kanálů na každém národním trhu může bránit globálnímu soutěžení. Jestliže je zákazníků mnoho a jednotlivé zakoupené objemy jsou malé pro úspěšné soutěžení firmy, může být nezbytný přístup k již zavedeným nezávislým zásobovacím distributorům (Porter, 1994).

2.4 Formy vstupu podniků na mezinárodní trhy

Formy vstupů podniku na mezinárodní trhy můžeme rozdělit do tří velkých skupin. Jedná se o:

- obchodní metody (vývozní a dovozní operace);
- formy nenáročné na kapitálové investice (licence, franchising, zušlechťovací operace apod.);
- kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy.

Obchodní metody (vývozní a dovozní operace)

Nejjednodušší formou vstupu na zahraniční trhy, kterou začínají obvykle rozvíjet své mezinárodní aktivity české podniky, jsou tradiční vývozní operace. Podniky mohou při vývozu využít celou řadu obchodních metod. Volba obchodní metody závisí na celé řadě faktorů. Základní rámec vytvářejí obchodněpolitické podmínky. Vývozce musí být velmi dobře obeznámen s celním a devizovým režimem v zemi vývozu, musí vědět o existenci tzv. netarifních překážek ochodu, kterými mohou být dovozní kvóty, tzv. dobrovolná omezení vývozu, povolovací řízení apod., a musí respektovat technické, zdravotní, ekologické a jiné normy, které platí v zemi vývozu.

Dalším činitelem, který ovlivňuje volbu obchodní metody, je charakter výrobku. Při vývozu průmyslových výrobků, strojů, zařízení a zejména investičních celků, jejichž vývoz je spojen s nutností zabezpečení celé řady doprovodných služeb, se projevuje

tendence k vylučování obchodních mezičlánků, a tudíž k využívání přímých vývozů. Kvalitní služby, včetně zajištění financování, jsou dnes na náročném světovém trhu faktorem, který do značné míry ovlivňuje rozhodování spotřebitelů o nákupu.

Vždy je třeba pečlivě zvážit výběr obchodního partnera, opatřit si co nejvíce informací o jeho ekonomickém a právním postavení. Základní informace právního charakteru (forma společnosti, ručení, osoby oprávněné jednat jménem firmy) je možno získat z obchodního rejstříku. Ekonomické informace o solventnosti a solidnosti obchodních partnerů je třeba získávat z více zdrojů. Informace je možné získat např. od specializovaných informačních kanceláří, obchodních a průmyslových komor, od bank formou bankovních informací, z odborného tisku, dotazováním u obchodních partnerů nebo zástupců apod. V souvislosti s liberalizací zahraničního obchodu vznikala celá řada problémů souvisejících s nezkušeností výrobních podniků, které se rozhodly bez dostatečné přípravy samy realizovat obchodní operace na mezinárodních trzích. Vzhledem k ekonomickým problémům, se kterými se potýkají, jsou mnohdy ochotny dodat zboží do zahraničí za velmi riskantních podmínek. Často se pak stává, že si partner zboží neodebere a podnik utrpí ztrátu v důsledku vynaložených nákladů na přepravu, pojištění, skladování atp., anebo dokonce partner zboží převezme a nezaplatí. V neposlední řadě je pak důležité hledisko efektivnosti, tj. zejména poměru vynaložených nákladů a rizik, která vyplývají ze zahraničního obchodu, k ceně zboží.

Obchodní metody jsou realizovány na základě smluvních vztahů s obchodními partnery. Může se jednat o prostředníky, obchodní zástupce, mandátáře, komisionáře a další subjekty.

Smlouva o výhradním prodeji

Smlouvou o výhradním prodeji se dodavatel zavazuje, že zboží určené ve smlouvě nebude v určité oblasti dodávat jiné osobě než odběrateli, tj. výhradnímu prodejci. Ve smlouvě musí být vyhrazena oblast a druh zboží a obchodní zákoník předepisuje pro tuto smlouvu písemnou formu. Pokud není stanoveno, na jakou dobu se smlouva o výhradním prodeji uzavírá, pak zaniká po uplynutí jednoho roku po jejím uzavření.

Dodavatel může odstoupit od smlouvy, pokud výhradní prodejce odebírá zboží od jiného dodavatele (Černošlávková, Machková a kol., 1998).

Přímý vývoz

Při přímém exportu organizace vytváří přímý kontakt se zemí vývozu. Mezi výhody přímého exportu patří např. větší potenciál návratnosti investice, přímý kontakt se zahraničním trhem, lepší kontrola nad výrobky, distribucí, cenami, možnost realizace vlastní marketingové strategie a přímé vztahy pozitivně působící na loajalitu zákazníků. Za nevýhodu lze označit větší riziko a výši investice než při nepřímém exportu, potřebu specializovaných pracovníků, potřebu znalosti místních podmínek, jazykové bariéry, časové rozdíly, celní a daňová opatření a možné distribuční obtíže (Štrach, 2009).

Čisté přímé obchodní metody se obvykle používají nejčastěji v průmyslovém marketingu při vývozu strojů, výrobních zařízení a investičních celků. Dodávky těchto výrobků jsou velmi komplikované a je s nimi spojena nutnost poskytovat celou řadu odborných služeb, u kterých je bezprostřední přítomnost výrobce na zahraničním trhu nutná. Použití přímé obchodní metody vyžaduje dokonalou znalost technické i obchodní problematiky a obvykle pozitivně působí na stabilizaci obchodních vztahů. U přímé metody by měl vývozce také docilovat vyšších cen, protože sám zabezpečuje celou realizaci, a nese tudíž veškeré náklady i rizika mezinárodního obchodu (Machková, 2006).

Kapitálové vstupy podniku na zahraniční trhy

Základními formami kapitálových vstupů na zahraniční trhy jsou portfoliové investice (nákup akcií nebo jiných cenných papírů) a přímé zahraniční investice (kapitálové vklady, vnitřní půjčky). Přímé kapitálové investice v zahraničí probíhají nejčastěji formou fúzí a akvizic, nově zakládaných podniků (tzv. investic na zelené louce), formou společného podnikání a strategických aliancí. České podniky obvykle nejsou dostatečně kapitálově silné, a proto se často zaměřují na investice, které slouží

k podpoře obchodní činnosti. Formou podnikání na podporu exportu může být zřízení dceřiné společnosti (subsidiary company) nebo pobočky/organizační složky (branch office) či reprezentační/ zastupitelské kanceláře (liaison office). Nejčastěji působí tyto subjekty v zemích, do nichž české podniky vyvážejí nejvíce, tj. v členských zemích EU. Jednotný trh zaručuje všem podnikům, které byly založeny podle práva některé členské země a jež skutečně podnikají na jejím území, stejné tzv. národní zacházení (podnikatelé mají stejná práva i povinnosti jako tuzemské subjekty). Obchodní společnost z členské země EU může otevřít v jiné členské zemi bez omezení dceřinou společností, organizační složkou anebo zastupitelskou kancelář (Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2010).

Dceřiné společnosti

Dceřiné společnosti jsou samostatnými právními subjekty, které řídí mateřská (zahraniční) společnost. Dceřiná společnost zahraniční mateřské společnosti je z pohledu národního práva vždy vlastní společností státu, ve kterém má dceřiná společnost sídlo. Dceřiná společnost tak podléhá místním předpisům upravujícím založení a zápis do příslušného obchodního rejstříku a podniká vlastním jménem, na vlastní účet a riziko. Mateřská společnost může v zahraničí buď založit zcela novou firmu, anebo může dojít k akvizici (velmi často se jedná o odkup společnosti, se kterou mateřská společnost spolupracovala, např. formou výhradní distribuce nebo obchodního zastoupení), či společnému podnikání.

Hlavním cílem založení obchodních dceřiných společností v zahraničí je obvykle dovoz a distribuce výrobků a služeb mateřské společnosti na cílovém zahraničním trhu. Výhodou zřízení obchodní dceřiné společnosti je bezprostřední přítomnost na zahraničním trhu, jež umožňuje jeho snazší zpracování, a zvyšuje tak prodejní možnosti. Výhodou je lepší přístup k informacím, sledování tendencí na trhu a bezprostřední kontakty se zákazníky.

I když zahraniční pobočka nebo reprezentační kancelář nemají vlastní právní subjektivitu, mohou plnit obdobnou funkci bezprostřední přítomnosti na zahraničním

trhu jako dceřiné společnosti v zahraničí. Nejsou však oprávněny uzavírat smluvní závazky a pouze vyvíjejí činnost, která podporuje podnikatelské aktivity na cílovém trhu (Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2010).

Většina zemí se snaží podporovat příliv přímých zahraničních investic do oblasti výroby, zejména do zpracovatelského průmyslu a některých odvětví a služeb. Přímé zahraniční investice do těchto odvětví přinášejí kapitál nutný pro modernizaci a restrukturalizaci podniků a nové progresivní technologie (Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2010).

Faktory ovlivňující volbu formy vstupu na mezinárodní trhy

Na zahraničních trzích mohou podniky využívat různé strategie mezinárodního podnikání. Před rozhodnutím o tom, zda firma začne samostatně podnikat na mezinárodních trzích, je třeba vyhodnotit jak faktory vnitřní, tak faktory vnější. Podnikání na mezinárodních trzích má celou řadu specifík a je spojeno se značnými nároky nejen na obchodní, marketingové a finanční kapacity, ale vyžaduje i rozšíření výrobních kapacit, adaptace výrobního sortimentu podle podmínek cílových zahraničních trhů a změny v oblasti lidských zdrojů, např. nábor nových jazykově vybavených pracovníků se zkušenostmi z oblasti realizace mezinárodního obchodu či proškolení zaměstnanců stávajících atp. (Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2010).

Je mnoho faktorů, které mohou ovlivnit firemní strategii při vstupu na zahraniční trh. Některé z těchto faktorů souvisejí s charakteristikou trhu, který si firma zvolila jako cílový, a ostatní se týkají charakteristiky produktu nebo vývozce. Konkrétně by měl vývozce podrobně analyzovat tyto determinanty: velikost trhu, růst trhu, potenciaální tržní podíl vývozce, typ výrobku, tržní strategii firmy a hlavní charakteristiky dané země (David, Stewart, 2010).

Při volbě strategie pro cílový trh je vždy nutno zohlednit zvláštnosti a vyspělost trhu a celou řadu dalších faktorů. Jedná se zejména o:

- Obchodněpolitické podmínky – celní a devizový režim, kurzová politika, netarifní nástroje obchodní politiky;
- Ekonomické prostředí – hospodářský růst, míra inflace, míra nezaměstnanosti, růst průmyslové výroby;
- Politické prostředí – politický systém, politická stabilita, členství dané země v regionálních integračních seskupeních a její politické vazby na další státy;
- Právní prostředí – stabilita a důvěryhodnost legislativního prostředí, podmínky pro zahraniční podnikatelské subjekty, možnost nákupu nemovitostí a pozemků;
- Charakteristika výrobků – průmyslové výrobky, zemědělské výrobky, spotřební zboží;
- Charakteristika obchodního partnera – právní forma společnosti, vlastnická struktura, ručení, osoby oprávněné jednat jménem firmy, postavení na trhu, velikost firmy, reference;
- Efektivnost vybrané formy podnikání – poměr vynaložených nákladů a rizik, návratnost vložených prostředků, předpokládaná míra zisku;

Mezinárodní podnikání může mít celou řadu forem, jež obvykle členíme do tří základních skupin. Jedná se o vývoz a dovoz zboží a služeb (obchodní operace), formy nenáročné na kapitálové investice (licence, franchising atp.) a kapitálově náročné formy vstupu na mezinárodní trhy - např. přímé zahraniční investice (Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2010).

Uzavírání mezinárodních kupních smluv

Kupní smlouva je jedním z nejčastěji užívaných smluvních ujednání, která podniky uzavírají v obchodu se svými zahraničními obchodními partnery. Představují právní základ pro uskutečnění jednotlivých obchodních operací. Uzavírá se mezi prodávajícím

a kupujícím a její obsah vymezuje základní práva a povinnosti obou stran. Její podmínky do značné míry ovlivňují, jakých ekonomických výsledků podnik v dané vývozní či dovozní operaci dosáhne. V obchodní terminologii bývá nazývána kontrakt. Kupní smlouvou se prodávající zavazuje odevzdat kupujícímu předmět koupě a umožnit mu, aby k němu nabyt vlastnického práva, a kupující se zavazuje předmět koupě odebrat a uhradit kupní cenu (Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2010).

2.5 Národní kultura

Národní kulturu lze definovat jako kulturu, kterou v průběhu historie vyvinulo velké množství lidí, kteří se jako příslušníci určitého národa narodili nebo se tak cítí a definují si ji jako závaznou a „bytí určující“. Národní kultura ztělesňuje pravidla chování (zvyk, zákon, obyčej), eticko-morální systémy a z toho odvozené obrazy světa a člověka (Nový, Schroll-Machl, 2005).

2.5.1 Německé kulturní standardy

Existují empiricky orientované výzkumy (Thomas, 1993, 2000), které se pokoušejí odhalit typické znaky národních kultur ze zkušeností, které shromáždili lidé různých kultur při vzájemných setkáních a spolupráci. Mezi zahraničními odbornými a vedoucími pracovníky, studenty a vědci, kteří spolupracovali ve své domovině nebo v Německu s německými partnery, byla uspořádána anketa. Respondenti měli uvést, čeho nápadného si všimli u svých německých partnerů nebo na chování Němců mezi sebou a co bylo jinak, než čekali, jinak, než byli zvyklí ze své kultury. Z odpovědí odborných a vedoucích pracovníků z tak rozdílných národů, jako jsou Francie, Anglie, Španělsko, Česká republika, USA, Japonsko, Čína, Korea a Indonésie, lze sestavit šest znaků německé kultury, které se objevily v interkulturálních setkáních všech dotazovaných cizinců:

1. věcná orientace,
2. oceňování struktur a pravidel,

3. plánování času,
4. internalizovaná kontrola,
5. oddělování osobnostních a životních oblastí,
6. slabý komunikační kontext.

Věcná orientace

Pro vzájemnou spolupráci jsou pro Němce rozhodující věcné záležitosti, o kterých se jedná, pracovní role a odborná způsobilost zúčastněných. V pracovních rozhovorech se „jde rovnou k věci“ a „zůstává se u tématu“, oceňuje se „věcné“ chování, to znamená především úplná kontrola emocí. Právě to považují Němci za synonymum profesionality (Nový, Schroll-Machl, 2005).

Pozitivní hodnocení a využívání struktur a pravidel

V Německu existuje nespočet pravidel, předpisů, nařízení a zákonů. Jejich rozmanitost i jejich omezený a strnulý výklad, striktní dodržování nebo pokuta při jejich porušení jsou potom běžnou samozřejmostí. V kontrastu k ostatním kulturám, ve kterých samozřejmě pravidla rovněž organizují společný život, jsou tato pravidla v Německu důsledně dodržovaná a jejich porušování není společensky přijatelné (Nový, Schroll-Machl, 2005).

Plánování času

Čas je nejen důležitým tématem pro Němce samé, ale především příslušníci ostatních kultur mají pocit, že Němci jsou pronásledováni termíny a časovými harmonogramy, že jsou posedlí především dlouhodobým plánováním a dodržováním termínů. Tento faktor vychází z následujícího východiska: v zásadě převládá názor, že čas je vzácný statek, který se nesmí nesmyslně promrhávat, nýbrž musí být efektivně využíván.

Vnitřní internalizovaná kontrola

Němci se silně identifikují s vlastní pracovní činností. Berou svoji práci, svoji pracovní roli, úlohu a s tím spojenou odpovědnost velmi vážně. Chtějí dělat to, co dělají, dobře a koncentrují se přitom pouze na právě vykonávanou činnost. Pokud toto člověk dělá, je považován za spolehlivého, korektního a svědomitého, je ceněným spolupracovníkem a kolegou a zaslouží si důvěru. Této spolehlivosti se nedosahuje přednostně tím, že by existovaly instance, které by uvedené skutečnosti kontrolovaly zvenčí, ale tím, že každý dělá na svém místě to, co se od něj očekává.

Oddělování jednotlivých oblastí života a osobnostních aspektů

Němci striktně od sebe navzájem oddělují jednotlivé oblasti svého života. Výrazně mění své chování jednak podle toho, v jaké sféře svého života přicházejí s jinou osobou do kontaktu. Zaměstnaní Němci jasně rozlišují oblast pracovní a oblast soukromého života (Nový, Schroll-Machl, 2005).

Slabý komunikační kontext

Němci používají komunikační styl založený na vysoké míře přímosti a explicitnosti. To, co je pro ně důležité, formulují verbálně slovy a označují přitom věcné obsahy přímo, nestrojeně a velmi otevřeně. Co je myšleno, bývá také řečeno, a co je řečeno, bylo také myšleno. Existuje jen velmi malý prostor pro dodatečné domýšlení se či dodatečnou interpretaci řečeného (Nový, Schroll-Machl, 2005).

2.6 Zahraniční obchod a jeho funkce v ekonomice

Zahraniční obchod je historicky nejstarší a dosud významnou formou vnějších hospodářských vztahů. Jejich vliv na hospodářský rozvoj jednotlivých zemí se podstatně prohloubil v celém období po 2. světové válce, v posledních desetiletích

pak vývoj mezinárodního obchodu patří k nejdynamičtějším prvkům vývoje světové ekonomiky (Plchová a kol., 2007).

Standardní modely zahraničního obchodu ukazují, že zahraniční obchod zvyšuje účinnost a úroveň dané ekonomiky. V této dané ekonomice jsou zdroje transformovány do zboží a všeobecně se tím zlepšují životních podmínky, ale i služby. Rozšíření mezinárodního obchodu tedy představuje prudký technologický pokrok (Van Den Berg, Lewer, 2007).

Existují dva základní typy obchodu mezi zeměmi: první, ve kterém importní země buď nemůže vyrábět toto zboží, nebo poskytovat konkrétní služby, nebo ho má nedostatek, a druhý, ve kterém má schopnost vyrábět zboží nebo poskytovat službu, ale stále importuje (Reuvid, Sherlock, 2011).

Při pohledu na fungování zahraničního obchodu v ekonomice jednotlivých zemí nalezneme výrazné rozdíly v závislosti na typu ekonomiky co do jejich ekonomického rozměru a ekonomické vyspělosti. Přesto lze označit některé funkce jako obecně platné:

- transformační funkce, tzn. vliv zahraničního obchodu na utváření stavu vnitřní ekonomické rovnováhy;
- funkce růstová, tzn. naplňování hlediska „ekonomie času“ s výsledkem úspory národní práce při zapojení do mezinárodní dělby práce;
- zahraniční obchod může za určitých specifických podmínek působit jako bariéra růstu domácí ekonomiky;
- vzájemná interakce mezi růstem (či poklesem) národního důchodu, růstem (či poklesem) dovozu a růstem (či poklesem) vývozu (Plchová a kol., 2007).

Zahraníční obchod EU

Obchod EU lze rozdělit na dvě samostatné části:

1. Obchod v rámci samotné EU, tak zvaný intra obchod (tedy obchod realizovaný mezi jednotlivými členskými státy EU, mezi nimiž neexistují (alespoň v teoretické rovině) žádné bariéry omezující vzájemnou obchodní směnu.
2. Obchod s nečlenskými zeměmi EU („třetími“ zeměmi), označované jako tak zvaný extra obchod (vnější obchod realizovaný již ne mezi jednotlivými členskými státy EU, ale mezi EU a „třetími“ zeměmi). EU v tomto případě vystupuje jako jednotný trh, to znamená, že trhy dnes již 27 členských států EU jsou vnímány pouze jako jeden jediný trh zemí EU (Svatoš, 2009).

Podíl EU (včetně intra obchodu) na světovém exportu se pohybuje na úrovni asi 38% a samotná EU importuje přes 39 % hodnoty světového dovozu.

Více než dvě třetiny exportů (asi 67,3 %) nepouštějí EU (jsou obchodovány mezi jednotlivými členskými státy EU, kromě zemí SNS), přibližně 8,6 % exportů směřuje do Severní Ameriky, 6,5 % exportů do evropských zemí (nečlenů EU) a 2,9 % exportů do zemí společenství SNS – zejména do Ruska, 7,4 % exportů jde do Asie, 2,4 % do oblasti Středního východu, 2,5 % do Afriky a méně než 1,5 % exportů do Jižní a Střední Ameriky (Svatoš, 2009).

Realizace výzkumu zahraničního trhu

Výzkum zahraničního trhu probíhá zpravidla ve dvou etapách. První etapa spočívá ve sběru základních informací, které slouží k ověření skutečnosti, že daný trh má reálný potenciál a že na něm lze působit a nazývá se výzkum od stolu.

Druhá etapa spočívá v průzkumné práci v konkrétních podmínkách sledované země a nazývá se terénní průzkum (Černohlávková, Machková a kol., 1998).

Výzkum od stolu

Výzkum od stolu je organizován z exportující země a spočívá v získávání všech dostupných informací týkajících se zahraničních trhů. Výhodou této etapy jsou nízké náklady a zpravidla snadná dostupnost informací. Zdroje těchto informací jsou bohaté a různorodé; lze je získat z oficiálních pramenů statistických úřadů, za věrohodné a především specificky zaměřené jsou považovány informace poskytované obchodními a průmyslovými komorami, profesními svazy, živnostenskými komorami a specializovanými agenturami. Tyto tzv. sekundární údaje tvoří nutný všeobecný základ znalostí o charakteru každé země, o možnostech a tendencích rozvoje, o postavení dané země v projektech mezinárodního srovnávání, o zdrojích surovinových, kapitálových a lidských, tj. informace nutné pro strategické rozhodování podniku, např. právě pro rozhodování o možnostech vstupu na zahraniční trh (Černohlávková, Machková a kol., 1998).

Terénní průzkum

Pokud sekundární data neposkytují dostatečné podklady pro rozhodování, je nutné získat potřebné informace přímo na místě. Terénní průzkum je obvykle velmi nákladný (doporučuje se proto získávat informace zejména v hlavním městě) a vyžaduje dobré znalosti práce v terénu a především znalosti sociálně-kulturního klimatu sledované země.

Terénní průzkum tedy umožňuje ověřovat a aktualizovat číselné údaje získané od stolu a doplnit je informacemi spíše verbálními, které se týkají konkrétní situace na trhu určitého výrobku. Mezi nástroje terénního průzkumu patří především:

- Testování výrobků a koncepcí.
- Testování cen.
- Analýza konkurence.
- Navázání kontaktů s dovozci, obchodními a průmyslovými partnery.

- Navázání kontaktů s orgány centrální a místní správy sledované země.
- Navázání kontaktů s místními bankami.

Výzkumem zahraničního trhu získáme fotografickou (statickou) představu zachycující stav v určitém okamžiku. Každý trh se však stále rozvíjí a objevují se nové faktory, které daný trh ovlivňují a mění (Černohlávková, Machková a kol., 1998).

2.7 Analýza vstupu na zahraniční trhy

Analýza zahraničních trhů je základním předpokladem obchodního úspěchu firmy vstupující na cizí trhy, nebo dovážející konkrétní zboží ze zahraničí. Je to nezbytný klíčový krok před vstupem na dosud neznámý trh, před zahájením exportní nebo importní operace. Solidní analýza zahraničního trhu je zvláště nutná pro malé a střední firmy, pro které případný neúspěch na zahraničním trhu může znamenat ztráty, často i dlouhodobé, a možná i likvidaci. Dvacáté první století přineslo ve sféře mezinárodního obchodu mnoho podstatných a závažných změn. Trhy mnoha komodit slábnou, různé části světa čelí finanční krizi, je velká měnová a finanční nestabilita, světová úroková sazba značně kolísá a situaci na světových trzích lze těžko odhadnout. Tradiční bariéry zahraničního obchodu přestávají existovat, nové (hlavně administrativní) se objevují. Na všech trzích panuje mimořádně silná mezinárodní konkurence, ceny přírodních zdrojů se neustále zvyšují a světová poptávka zvláště po základních surovinách často převyšuje nabídku. To jsou jen některé z významných faktorů, které ovlivňují prostředí na světových trzích. Tyto faktory zdůrazňují význam analýzy zahraničních trhů a zvyšují nároky jak na obchodní manažery, tak na obchodníky (Svatoš, 2009).

Všechny průzkumy tohoto druhu by měly dát jasnou odpověď na tyto otázky:

- Je správné na daný trh vstoupit?
- Jaká je atraktivita trhu z hlediska krátkodobého i dlouhodobého?
- Jaký je předpokládaný objem prodeje?
- Jaká je správná strategie vstupu a účinkování na tomto trhu?

- Jaké jsou sociální, ekonomické, politické a legislativní zvláštnosti, které ovlivňují chování konečných zákazníků?
- Jaký je správný způsob distribuce na daném trhu?
- Jaká jsou správná kritéria pro segmentaci trhu?
- Jaká je konkurence na daném trhu a jaké metody používá?
- Jaká je správná výrobní, cenová, komunikační a distribuční politika?
- Jaká jsou rizika přicházející v úvahu se vstupem na trh a jsou vůbec akceptovatelná?
- Jaké jsou finální přínosy vstupu na trh?

Výsledky této části průzkumu trhu slouží jako základní poznatek pro zpracování studie vstupu na trh. Na základě výstupu z tohoto průzkumu lze získat poznatky, které nám napoví, zda je rentabilní na daný trh vstoupit (Svatoš, 2009).

Průzkum a příprava na zahraničně-obchodní operace

Podle obsahu a záměrů lze dělit průzkumy takto:

1. Teritoriální průzkum;
2. Obchodně-politický průzkum;
3. Komoditní průzkum;
4. Průzkum spotřebitelský;
5. Průzkum konkurence;
6. Průzkum cen a s tím souvisejících faktorů;
7. Průzkum obchodních metod;
8. Technický průzkum;
9. Průzkum dopravní cesty a prostředků;

10. Průzkum kontraktní měny, platebních podmínek a instrumentů;
11. Právní průzkum;
12. Daňový průzkum;
13. Průzkum sociálních a kulturních zvyklostí (Svatoš, 2009).

2.7.1 Teritoriální průzkum

Je důležitý zejména v případech, kdy má vývozce možnost realizovat v příslušné zemi investice, založit afilaci nebo filiálku, nebo vyvézt jeden nebo více investičních celků. V současné době poskytují teritoriální informace o svých trzích všechny státy světa. Jsou to analýzy obchodních komor, národních a obchodních bank, různých ministerstev (obchodu, zahraničních věcí, financí), některých specializovaných organizací, jako vládní agentury na podporu obchodu, statistické úřady.

Hlavní cíle teritoriálního průzkumu zahraničního trhu jsou v zásadě tyto:

- sběr základních informací o teritoriu, samozřejmě všeobecných informací o daném trhu, ale i dat týkajících se solventnosti a pověsti trhu;
- průzkum politické struktury a hospodářské politiky státu;
- průzkum makroekonomických ukazatelů. Přičemž mezi charakteristiky makroekonomické situace řadíme tyto:
 - a) HDP – charakteristika celkového objemu ekonomiky, obecné vyjádření velikosti trhu;
 - b) HDP na hlavu – ukazatel úrovně ekonomiky, základní srovnávací ukazatel pozice daného státu v mezinárodním měřítku;
 - c) Stav platební bilance daného státu a zahraniční obchod daného státu;
 - d) Inflace – cenová úroveň v daném státě;
 - e) Nezaměstnanost, zaměstnanost;

- průzkum existence a úlohy organizací a institucí, které nějakým způsobem ovlivňují obchodní a investiční podmínky trhu;
- průzkum obchodní politiky státu;
- průzkum demografických ukazatelů: životní úroveň obyvatelstva; počet a struktura obyvatelstva; příjmy a výdaje obyvatelstva (Svatoš, 2009).

2.7.2 Obchodně politický průzkum

Zde jde hlavně o zjištění, jakým překážkám a případně výhodám je vystaveno zboží, které do konkrétní země chceme vyvážet. Významná je i znalost omezení například z důvodů kvantitativních (pro celou EU), znalost podmínek pro dovozní licence a další. Je třeba znát smluvní podmínky, tedy různé druhy smluv, dohod a memorand, které podepsala EU s příslušnou zemí. Zvláštní pozornost musí podnikatelé věnovat případům, kdy chtějí prohloubit svoji účast na trhu vytvořením filiálky nebo afiliace (Svatoš, 2009).

2.7.3 Komoditní průzkum

Zabývá se především studiem pozice vybraných druhů zboží, se kterými firma chce obchodovat na daném trhu, a vším, co s tím nějakým způsobem souvisí.

Průzkum se soustřeďuje na sběr následujících informací:

- celkové údaje o produktu, jeho vlastnostech, cenovém vývoji, užitné hodnotě produktu, způsobu výroby, technických požadavcích na daný produkt;
- objem světové produkce daného produktu, jeho hlavní výrobní oblasti, stav jeho výroby na zkoumaném teritoriu;
- objem světové produkce daného produktu, jeho hlavní výrobní oblasti;
- investiční aktivity v příslušném výrobním odvětví, věda a průzkum spojené s daným produktem na zkoumaném trhu;

- informace související se zahraničním obchodem daného produktu, tedy jeho celkový světový vývoz a dovoz, hlavní světoví výrobci;
- podmínky a možnosti výroby produktu na daném trhu, podmínky a možnosti částečné výroby (vybudování montážních linek, možnost kooperace s jinými výrobci v daném odvětví), výhody a nevýhody domácí výroby ve srovnání s dovozem příslušného produktu (Svatoš, 2009).

2.7.4 Spotřebitelský průzkum

Zabývá se zkoumáním chování zákazníků a je součástí marketingového výzkumu zahraničního trhu. Spokojenost, chování a přání zákazníka na zahraničním trhu ovlivňuje veškeré exportní aktivity a fungování firmy. Z tohoto důvodu je poznání zákazníka – jeho projevy na trhu a následky jeho chování – nutností. Měli bychom tedy velmi dobře znát spotřební chování (kupní chování) zákazníka na daném trhu. Nejpoužívanější je vymezení chování spotřebitele vycházející z následujících složek: spotřebitel, výrobek, okolí (Svatoš, 2009).

2.7.5 Průzkum konkurence

Konkurencí se rozumí všechny subjekty na straně nabídky, jež mají totožný zájem získat přízeň určité skupiny zákazníků, o níž usiluje i naše firma s cílem prodat jim své zboží. Konkurenty jsou firmy na trhu (domácí i zahraniční), které se snaží uspokojit stejné potřeby zákazníků a jejichž nabídka je velmi podobná. Je třeba sledovat strategii všech konkurentů pro identifikaci jejich nejbližších cílů a přijetí adekvátních opatření. Je nutno znát záměry a cíle konkurentů, na jejichž základě bude možné odhadnout jejich další aktivity. Jakmile firma získá dostatečné informace o svých konkurentech, dokáže rozvinout a sledovat strategii, při které získá výhody tam, kde má své silné stránky (Svatoš, 2009).

2.7.6 Průzkum cen

Zahraničně obchodní cena na konkrétním trhu se odvíjí od světové ceny a ta je průměrem ceny hlavních světových exportérů a importérů. Od této imaginární ceny se odvíjí konkrétní cena jmenovitého výrobku, v závislosti na konkurenci, platebních podmínkách, jedinečnosti výrobku, jeho image, pozice dodavatele na trhu a podobně. Marketingové pojetí ceny vychází z pojetí ceny v tržním hospodářství, kdy cena je základní tržní kategorie. Na základě tohoto se cena stává faktorem, který vyjadřuje konkurenční schopnost firmy a ovlivňuje jak poptávku, tak výrobní efektivnost firmy a její obchodní činnost. Cena výrobku určuje a limituje jeho poptávku. Cena zároveň slouží jako komunikační faktor. To znamená, že udává informace o ekonomické podstatě daného produktu, o nákladech s ním souvisejících a zároveň signalizuje užitek, který můžeme očekávat. Existuje několik způsobů tvorby cen. Pokud ceny vychází z nabídky je jednou z nejvíce užívaných metoda nákladově orientované ceny. Její podstatou jsou kalkulace nákladů, k nimž přidáme ziskovou přírážku. Tento způsob je nejrozšířenějším způsobem tvorby cen u vyvážejících výrobců (Svatoš, 2009).

2.7.7 Průzkum obchodních metod

Nedílnou součástí analýzy zahraničního trhu je i rozhodnutí o obchodní metodě (způsobu vstupu) a následně vyhledání optimálního obchodního partnera na daném trhu, nebo jde o nalezení nejlepších distribučních cest ke konečným spotřebitelům. Konkurenci nemusíme vždy brát jako „konkurenta“. Je-li výrobek firmy doplňkem k sortimentu konkurence, například z technického pohledu (liší se svými parametry či výkonem) nebo cenově (je poptáván chudšími zákazníky nebo naopak bohatou vrstvou), konkurence může usoudit, že taková spolupráce může být prospěšná i pro ni a může snížit své náklady související s nabízenými službami. V takovém případě můžeme využít distribuční kanály konkurence. Spolupráce s konkurencí může firmě poskytnout zavedenou síť skladů, distribučních center a využití zavedeného servisu (Svatoš, 2009).

2.7.8 Technický průzkum

Zahraničně obchodní operace není možná, pokud obchodník neprokáže shodu výrobku s platnými normami daného trhu. Vyvážený výrobek musí z technického hlediska odpovídat normám dovozní země. Procedura této shody se nazývá homologace. Je proto nezbytné podrobně se seznámit s jednotlivými technickými normami, se zákony souvisejícími s vyváženým výrobkem a s procesem vlastní homologace. Technická harmonizace, sbližování technických předpisů a norem, jsou jedním ze základních prvků, zajišťujících funkci vnitřního trhu Evropské unie. Vstupem ČR do EU se proto pro české výrobky uvolnily dříve existující bariéry. Technické normy představují základní dokumentaci, s jejíž pomocí se prokazuje shoda s příslušnými technickými předpisy, jakými jsou v našem případě české státní normy – ČSN, případně nařízení vlády a evropské směrnice. Technické normy jsou zcela nezbytnými pomocníky při konstrukci strojů a zařízení, při projektování staveb všeho druhu, technologických celků a podobně. Technické normy lze tedy považovat za výrobní prostředky, tak jako vybavení dílen či kanceláří (Svatoš, 2009).

Stručně zde uvedeme ty nejznámější normy:

ČSN – české státní (technické) normy schválené a vydané ČNI, jejichž vydání bylo oznámeno ve Věstníku Úřadu pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví;

EN – evropské normy, které vydává Evropský výbor pro normalizaci v elektrotechnice CENELEC (European Committee for Electrotechnical standardization);

ISO – mezinárodní normy, které vydává Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization) se sídlem v Ženevě;

IEC – mezinárodní technické normy, které vydává a publikuje Mezinárodní elektrotechnická komise (International Electrotechnical Committee) se sídlem v Ženevě. Tyto normy je nutno respektovat při vývozu výrobků do příslušných zemí (Svatoš, 2009).

2.7.9 Průzkum dopravní cesty a prostředků

Nová ekonomika a s ní spojené některé atributy, především výroba v nákladově výhodnějších lokalitách, se projevuje ve výrazném posílení významu logistiky a dopravy. Ta sehrává klíčovou roli jak z hlediska zabezpečování vstupů do výrobního procesu, tak i opačným směrem, tj. zajištění přepravy od výrobce ke spotřebiteli. Výrazný nárůst tohoto fenoménu lze vidět denně na dopravních komunikacích. Ačkoliv ve vyspělých státech Evropy je z hlediska dopravy využívána zejména železniční doprava, které je mnohem šetrnější k životnímu prostředí, v České republice jsou to především silnice a dálnice, jež tvoří nejfrekventovanější část dopravy (Kislingerová a kol. 2008).

Doprava hraje mimořádně důležitou úlohu a v řadě případů podstatným způsobem ovlivňuje realizaci zahraničního obchodu. V zahraničním obchodě je význam dopravy patrnější, neboť vývozce a dovozce (výrobce a spotřebitele) od sebe oddělují hranice a větší vzdálenosti, než je tomu při „domácím obchodování“. V zahraničním obchodě nerozhoduje pouze výrobek a jeho cena, ale i způsob jeho přepravy a další faktory s ní související (Svatoš, 2009).

2.7.10 Průzkum kontraktní měny, platebních podmínek a instrumentů

V dlouhodobém vývoji se v poslední době stal zejména pro malé a střední české podniky „každodenní černou mūrrou“ vývoj české koruny, její trvalé posilování. Mnoho firem z tohoto důvodu omezilo výrobu, některé ukončily činnost. Tady můžeme na českém příkladu podtrhnout důležitost analýzy kurzového vývoje, výběru kontraktní měny a její zajištění pro zahraničněobchodní operace. Dalším faktorem zahraničního obchodu je financování vývozu. Existují země, které z důvodů potíží platební bilance vyžadují od svých dovozců, aby při sjednávání platebních podmínek požadovali odklad v placení, nejlépe dlouhodobý úvěr. Pokud vývozce není schopen nabídnout financování, je vyřazen ze hry (Svatoš, 2009).

2.7.11 Právní průzkum

Právní průzkum teritoria, na jehož území má sídlo nebo bydliště budoucí zahraniční partner, je rovněž nezbytnou součástí předkontrakčního průzkumu. Je třeba zjistit, z jakých zásadních principů vychází místní právní řád, zda právní úprava závazkových vztahů je dána právními předpisy či nepsaným právem a judikaturou, zda stát je vázán určitými mezinárodními smlouvami unifikujícími mezinárodní obchodní a hospodářský styk. Důležitá je i forma, v jaké jsou uzavírány závazkové smlouvy se zahraničními partnery, zda se vyžaduje pouze písemná podoba či smlouvy lze uzavírat i v jiné formě. V této souvislosti je také důležité, zda lze se zahraničním partnerem dohodnout rozhodné právo pro závazkový vztah či o takové volbě nemůže být ani řeč a zahraniční partner bude výslovně trvat na svém národním právu (Svatoš, 2009).

2.7.12 Daňový průzkum

Daň je povinná, zákonem uložená platba, která plyne do veřejného rozpočtu. Je nenávratná, neekvivalentní a zpravidla neúčelová. Daně představují kvantitativně nejvýznamnější veřejný příjem (Vančurová, Láchová, 2008).

Daně zajímají exportéry zejména v souvislosti s daní s přidanou hodnotou, neboť její výše de facto zdražuje produkt na trhu a ovlivňuje jeho prodej (Svatoš, 2009).

Dodání zboží do jiného členského státu

Dodáním zboží do jiného členského státu se podle § 13 odst. 2 zákona o DPH rozumí dodání zboží, které je skutečně odesláno nebo přepraveno do jiného členského státu. Při tomto dodání zboží je plátce povinen přiznat daň na výstupu, případně osvobození od daně s nárokem na odpočet daně, pokud jsou pro toto osvobození splněny stanovené podmínky. Dodání zboží do jiného členského státu je osvobozeno od daně za podmínek stanovených v § 64 zákona o DPH. Klíčovou podmínkou je, že zboží je dodáno do jiného členského státu osobě registrované k dani v jiném členském státě. Jestliže není tato základní podmínka splněna, vzniká povinnost přiznat daň při dodání zboží

plátci, který zboží dodává. Pokud se nejedná o zasílání zboží, při němž se přenesení místo plnění za splnění stanovených podmínek do země kupujícího, vzniká povinnost přiznat daň plátci, který dodává zboží do jiného členského státu (Benda, Tomíček, 2007).

Přeprava zboží mezi členskými státy

Stanovení místa plnění u přepravy zboží je zcela základní otázkou, protože vstupem do EU se přeprava zboží mezi členskými státy stala plněním, které je předmětem daně, což znamená, že taková přeprava podléhá dani. Při dodržení zásady, že taková přeprava podléhá dani, určuje místo plnění, kde bude splněna daňová povinnost, resp. daň kterého členského státu bude uplatněna, protože přeprava zboží mezi členskými státy je vždy prováděna minimálně přes území dvou členských států. Vždy může být uplatněna pouze daň členského státu, ve kterém je stanoveno místo plnění (Galočík, Louša, 2013).

2.7.13 Průzkum sociálních a kulturních zvyklostí

Dobrý obchodník usiluje o vytvoření co nejlepších vztahů s partnerem. K tomu potřebuje znalost národních zvyklostí a kulturních specifik, včetně náboženských tradic, které bývají klíčem ke zdárnému zvládnutí obchodních jednání. Za jednotlivé články (elementy) národní kultury se běžně považuje národnost, náboženství, přístup k času, jazyk, příslušnost k etnickým skupinám a některé další. Cílem vzdělaných a perspektivních obchodníků není získat na jedné operaci maximální efekt (zisk), ale získat optimální podmínky, které jsou přijatelné i pro partnera, a to v dlouhodobém horizontu (Svatoš, 2009).

2.7.14 Analýza rizik exportních operací

S průběhem každého ekonomického procesu je spojeno riziko, že výsledky skutečně dosažené se budou v důsledku působení mnoha různorodých faktorů lišit od předpokládaných či původně zamýšlených. Objektivnost rizika vyplývá z toho, že

průběh ekonomických procesů je ovlivňován mimo jiné nahodilými jevy, které lze jen stěží předvídat (Machková, Sato, Zamykalová a kol. 2002).

Pro zahraničněobchodní operace je charakteristická jejich zvýšená míra rizika. Řízení rizik patří proto k důležitým úkolům obchodní firmy. Vyžaduje především vytváření opatření preventivního rázu, která mají zabránit vzniku ztrát a především vzniku nedobytných pohledávek. Preventivní opatření spočívají v identifikaci rizikových faktorů, souvisejících s exportem či vstupem na zahraniční trh (Svatoš, 2009).

Analýza rizik obchodní operace se obecně vztahuje ke dvěma fázím:

- **Rizika před dodávkou (Pre-Shipment).** V této etapě mohou vzniknout ztráty v důsledku přerušení výroby nebo nedokončení obchodní operace z důvodů vyhlášení konkurzního řízení na subjekt obchodního partnera, nebo jeho odstoupení od smlouvy.
- **Rizika po dodání (Post-Shipment).** V této etapě je nejvýznamnějším rizikem platební riziko. Vedle platebního rizika může v této exportní etapě způsobit škodu rozvňož neodebrání zboží obchodním partnerem. Dalším významným rizikem je riziko kurzové v důsledku pohybu měnového kurzu (Svatoš, 2009).

Řízení hlavních rizik obchodních (exportních operací):

Řízení tržních rizik – tato rizika nese každý podnikatelský subjekt i ve vnitřní ekonomice, v zahraničním obchodě však mohou působit modifikovaně například při rozdílném vývoji tržní situace v různých zemích. Tržní rizika mohou způsobit, že v důsledku změny tržních podmínek podnik nedosáhne předpokládaného výsledku nebo utrpí ztrátu. Vývoj však může být i příznivější oproti původnímu předpokladu a pozitivně ovlivnit podnikatelský výsledek. Ve vývozu a dovozu se toto riziko vztahuje především na období mezi uzavřením kontraktu a jeho splněním (Machková, Sato, Zamykalová a kol., 2002).

Řízení přepravních rizik – přepravní rizika jsou typem rizik, která provázejí mezinárodní obchod s hmotným zbožím. Během dopravy může dojít ke ztrátě nebo poškození zboží a škodu utrpí ten, kdo v daném okamžiku riziko nesl. Prevence tohoto rizika spočívá v jasném vymezení místa a okamžiku přechodu rizika ztráty nebo poškození zboží z prodávajícího na kupujícího (např. odvolání na Incoterms) v kupní smlouvě, a dále ve vhodném přepravním zajištění dodávky zboží (např. výběrem spolehlivého dopravce). Přepravní rizika v mezinárodním obchodě se většinou pojišťují. V tomto směru je nutno věnovat pozornost řádnému sjednání pojistné smlouvy (Machková, Sato, Zamykalová a kol., 2002).

Řízení komerčních rizik – takto se označují rizika výrobní, rizika neodebrání objednaného zboží a platební riziko. Na základě vyhodnocení těchto rizik jsou formulovány platební podmínky. Nejčastěji přichází v úvahu vhodný platebně-zajišťovací instrument (dokumentární akreditiv) nebo zajišťovací nástroje - pojištění, bankovní záruky (Svatoš, 2009). Zvýšená rizikovost v oblasti komerčních rizik může negativně ovlivnit výsledky dosahované v obchodu s hmotným zbožím, ale i v obchodu se službami a v dalších oblastech hospodářské spolupráce se zahraničím. Projevuje se nejčastěji v některé z těchto forem:

- odstoupení obchodního partnera od kontraktu,
- nesplnění či vadné plnění kontraktu dodavatelem,
- bezdůvodné nepřevzetí zboží odběratelem,
- platební nevůle dlužník
- platební neschopnost dlužníka (Machková, Sato, Zamykalová a kol., 2002).

Řízení teritoriálních rizik – souvisejí především s ekonomickou, politickou a sociální situací v daném státě (Svatoš, 2009). Teritoriální rizika souvisejí s nejistotou politického a ekonomického vývoje jednotlivých zemí, ale mohou být také důsledkem přírodních katastrof, embarga, bojkotu zboží apod. Jde většinou o rizika „negativní“ a jejich pravděpodobnost se dá předem jen obtížně předvídat. Řešení makroekonomických problémů jednotlivých zemí vyústí zpravidla v používání různých

forem administrativních opatření v oblasti hospodářské a obchodní politiky, směřujících k ovlivňování vývoje platební bilance, poskytování ochrany domácím producentům, ovlivňování cenového vývoje na vnitřním trhu apod. Nejúčinnějším preventivním opatřením je získávání informací o jednotlivých zemích (Machková, Sato, Zamykalová a kol., 2002).

Řízení kurzových rizik – Kurzové riziko lze charakterizovat jako možnost, že v důsledku vývoje kurzů měn bude muset účastník zahraničních ekonomických vztahů vynaložit vyšší náklady oproti původnímu předpokladu nebo dosáhne nižších výnosů, eventuálně se v důsledku kurzových změn sníží stav jeho devizových aktiv nebo zvýší devizová pasiva. Vliv vývoje kurzů měn však může být i opačného charakteru a působit na dosažené výsledky pozitivně. Kurzové riziko je spojeno se všemi formami mezinárodních hospodářských vztahů a vyplývá z proměnlivosti vývoje kurzů jednotlivých měn (Machková, Sato, Zamykalová a kol., 2002).

Strategická podniková rozhodování jako východisko pro mezinárodní aktivity

Rozhodování o rozvoji mezinárodních aktivit patří ke klíčovým dlouhodobým strategickým rozhodnutím. Jedná se o rozhodnutí závažné, které musí být podloženo celou řadou analýz. Vypracování strategie mezinárodního rozvoje můžeme rozčlenit do čtyř základních etap:

1. Analýza vnějšího a vnitřního prostředí a analýza silných a slabých stránek podniku.
2. Určení cílů.
3. Volba formy vstupu na mezinárodní trh.
4. Realizace mezinárodních aktivit.

Podnik, který vstupuje na zahraniční trhy, bude často rozvíjet činnost v prostředí, které se velmi liší od prostředí domácího trhu. Musí plánovat dopad rozvoje svých mezinárodních aktivit, a proto musí získat a vyhodnotit široké spektrum informací, které se ho zdánlivě bezprostředně nemusejí týkat. Jedná se o informace makroekonomického charakteru, informace o politickém, právním a v neposlední řadě i sociálně-kulturním prostředí. Vzhledem k značné náročnosti a nákladům spojeným se získávání informací je třeba se zaměřit zejména na analýzu tržního potenciálu a podmínek zahraničního trhu, analýzu konkurence a vyhodnocení silných a slabých stránek podniku (Černošlávková, Machková a kol., 1998).

Podpora prodeje a osobní prodej na internetu

Internet jako nástroj podpory prodeje se uplatní jak ve vztahu k cílové skupině stávajících zákazníků, tak u některých specifických produktů, ve vztahu k potencionálním zákazníkům. V případě stávajících zákazníků je cílem komunikace poskytnout dodatečné informace o nabídce firmy ještě před uskutečněním nákupu a zvýšení a podpoření jejich věrnosti, ponákový servis včetně řešení reklamací a nestandardních situací, poradenství v období po nákupu výrobků nebo služeb firmy, nabídka a prodej nových verzí stávajících produktů, doplňkových produktů k již prodaným produktům, či jen motivace k prostému opakovanému nákupu již jednou zakoupeného produktu. Ve vztahu k cílové skupině potenciálních zákazníků jsou pak hlavními cíli komunikace prodej výrobku, dojednání osobního setkání prodejce se zákazníkem, dojednání programu takového jednání a poskytnutí prvotních informací před uskutečněním osobního jednání (Machková, Taušer a kol., 2007).

2.8 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení firmy. Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa

relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí (Jakubíková, 2012).

SWOT analýza podává informace jak o silných (Strength) a slabých (Weakness) stránkách firmy, tak i o možných příležitostech (Opportunities) a hrozbách (Threats). Cílem firmy by mělo být omezit své slabé stránky, podporovat své silné stránky, využívat příležitostí okolí a snažit se předvídat a jistit proti případným hrozbám. Pouze tak dosáhneme konkurenční výhody nad ostatními. K tomu však potřebujeme dostatek kvalitních informací z firmy i jejího okolí. Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci firmy. Vyhodnocují se především zdroje firmy a jejich využití, plnění cílů firmy. Příležitosti a hrozby vyplývají z vnějšího prostředí (makroprostředí, konkrétní trh), které obklopuje danou firmu a působí na ni prostřednictvím nejrůznějších faktorů (Kozel, 2006).

SWOT analýza využívá závěrů předchozích analýz tím, že identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, resp. příležitostmi a ohroženími a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie. Uplatnění SWOT analýzy je vedeno základním cílem rozvíjet silné stránky a potlačovat, resp. utlumovat slabé a současně být připraven na potenciální příležitosti a hrozby (Sedláčková, Buchta, 2006).

Analýza SWOT zjišťuje na základě strategického auditu klíčové silné (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Audit nabízí nepřeborné množství dat různého významu a spolehlivosti. Analýza SWOT tato data zpracovává a zdůrazňuje klíčové položky vyplývající z interního i externího auditu. V zájmu větší působivosti se jedná o malý počet položek, které ukazují, kam by měl podnik upřít svou pozornost (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007).

Smyslem externí a interní analýzy, tzv. strategické analýzy, je odhalit příležitosti a ohrožení v okolí podniku a najít silné a slabé stránky podniku. Nicméně jako každá jiná analýza musí i strategická analýza vyústit v syntézu a závěry, které se stanou východiskem pro formulaci strategie. Strategie by měla na tyto závěry citlivě reagovat

a v maximální míře využít silných stránek k získání příležitostí v okolí podniku (Dedouchová, 2001).

SWOT analýza poměruje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Silné a slabé stránky, jsou charakteristické faktory pro vnitřní prostředí, nad nimiž má firma kontrolu. Silné stránky jsou oblasti, kde organizace vyniká v porovnání s jejími konkurenty, přičemž nedostatky jsou oblasti, kde organizace může být v konkurenční nevýhodě. Příležitosti a hrozby se vztahují k faktorům vnějšího prostředí, nad kterými má firma mnohem menší kontrolu (Henry, 2008).

Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřnímu prostředí podniku, příležitosti a hrozby přicházejí z vnějšího prostředí (Tichá, Hron, 2006).

Příležitosti a hrozby

Vedení musí rozpoznat hlavní příležitosti a hrozby, jimž společnost čelí. Účelem této analýzy je donutit manažera předvídat důležité trendy, které mohou mít dopad na firmu (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007).

Příležitosti

Příležitostmi se označují příznivé situace, které zvýhodňují jednoho oproti druhému. Nacházejí se především tam, kde je podnik s neuspokojenými potřebami, a to jak na trzích existujících, tak za hranicemi trhů současných (Horáková, 2003).

Hrozby

Jedná se o výrazně nepříznivé situace v podnikovém okolí znamenající překážky pro jeho činnost a postavení. Podniky je hodnotí podle závažnosti a pravděpodobnosti výskytu (Horáková, 2003).

Silné a slabé stránky

Silné a slabé stránky v analýze SWOT nezahnují všechny charakteristické rysy obchodní společnosti, ale jen ty, které mají vztah ke kritickým faktorům úspěchu. Příliš dlouhý seznam prozrazuje nedostatečnou koncentraci a neschopnost rozlišit, co je důležité. Silné a slabé stránky jsou relativní, nikoli absolutní. Je hezké být v něčem dobrý, ale pokud je konkurence lepší, je to i nadále vaše slabá stránka. Silné stránky by měly být založeny na faktech (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007).

Silné stránky

Jedná se o úspěšné podnikové činnosti a způsobilosti (schopnosti, dovednosti, zdroje) zajišťující jeho prosperitu. Nejlepšími silnými stránkami jsou ty, které přinášejí zisk a které je zároveň těžké okopírovat.

Slabé stránky

Jsou pravým opakem silných stránek. Znamenají určitá omezení nebo nedostatky, které brání plnému efektivnímu výkonu (Horáková, 2003).

Využití SWOT analýzy – může velmi dobře posloužit jako vodítko pro další rozhodování, protože pro svoji jednoduchost je snadno realizovatelná. SWOT analýza poskytuje informace, které jsou užitečné při hledání souladu mezi podnikovými zdroji i schopnostmi a konkurenčním prostředím či trhem, ve kterém se firma pohybuje. Výsledky SWOT analýzy mohou být využity při celopodnikovém a marketingovém plánování a také při formulaci i výběru vhodné marketingové strategie. Na druhé straně má však i svá omezení. Je velice subjektivní, neboť každý hodnotí jednotlivé faktory odlišným způsobem, a je zjednodušující (Blažková, Hron, 2007).

Tabulka 1 Příklady jednotlivých faktorů ve SWOT matici

Příklady jednotlivých faktorů ve SWOT matici	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • silná značka • dobré povědomí mezi zákazníky • cenová výhoda díky know-how • exkluzivní přístup k přírodním zdrojům • aktivní přístup k výzkumu a vývoji 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatek marketingových zkušeností • špatné umístění firmy • špatná reputace mezi zákazníky • vysoké náklady
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • nové technologie • nenaplněné potřeby zákazníků • odstranění mezinárodních bariér • rozvoj nových trhů • akvizice, joint ventures 	<ul style="list-style-type: none"> • vstup nových konkurentů na trh • konkurenti s nižšími náklady, lepším výrobkem • nová regulační opatření • změny v zákaznickových preferencích

Zdroj: Blažková, Hron, 2007.

Silné a slabé stránky, které jsou vyjádřené komplexními kritérii, poskytují pouze hrubý přehled o situaci ve firmě. Je třeba za nimi vidět konkrétní dílčí kritéria hodnocení, z nich SWOT analýza vycházela. Proces zlepšení je proto nutné zaměřit na ony konkrétní oblasti, u nichž lze posoudit vzájemný vztah závažnosti a výkonnosti.

Ne každá silná stránka firmu posiluje a ne každá slabá stránka firmu oslabuje. Proto se firma musí soustředit především na posílení silných stránek velké závažnosti (Vašítková, 2008).

Fakta pro SWOT lze shromáždit pomocí nejrůznějších technik, například převzetím z již uskutečněných dílčích analýz, porovnáním s konkurenty (benchmarking), metodou interview, případně řízené diskuze expertů (brainstormingem). Inspirací mohou být již dříve zpracované SWOT, případně závěry výzkumů z této oblasti. SWOT může být využívána i při retrospektivní analýze vývoje subjektu analýzy. Jsou-li SWOT analýzy pro tentýž subjekt periodicky zpracovávány v delším časovém horizontu, pak lze například vyhodnocovat, zda slabiny a hrozny v zásadě ubývají nebo přibývají, a z toho lze usuzovat na negativní nebo pozitivní vývoj firmy (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Získávání prvotních kontaktů na německé obchodní partnery

Klíčovou aktivitou při vstupu na zahraniční trh je nalezení vhodného obchodního partnera. Je několik způsobů, jak nalézt kontakty na vhodné zahraniční partnery. Pro tuto diplomovou práci jsem se zaměřila pouze na německý trh, aby informace byly co nejpřesnější a týkaly se konkrétní problematiky.

2.9 Německé státní agentury na podporu obchodu

Německá státní agentura na podporu investic a obchodu **Germany Trade & Invest** provozuje internetové stránky www.gtai.de, kde lze získat řadu užitečných informací k ekonomice a zahájení podnikání zahraničních subjektů v SRN včetně praktických údajů k založení podniku, k daňové problematice apod. Informace jsou zdarma (v angličtině) a lze je nalézt v sekci „Investment“ pod názvem „Investment Guide to Germany“.

Spolková agentura na podporu zahraničních hospodářských styků **Bfai** (Bundesagentur für Außenwirtschaft) provozuje informační službu pro zahraniční

obchodníky exportující do SRN "German Business Portal", která obsahuje informace vhodné z hlediska pohybu zboží. Jde o součást vládní iniciativy na podporu importu - zejména subdodávek ze zahraničí pro finální exportní průmysl SRN expandující na třetí trhy. Na internetových stránkách systémového portálu IXPOS lze nalézt prakticky veškeré informace týkající se „techniky zahraničního obchodu“ při styku s Německem. Portál je v angličtině, veškeré informace jsou zdarma (www.businessinfo.cz).

Internetové kooperační burzy a další možnosti inzerce

Vycházíme-li z toho, že o prosazení na trhu mají zájem spíše české malé a střední firmy, navíc firmy, které jsou buď dodavateli či subdodavateli (kontakt B2B) a nikoliv hráči na přímém konzumentském trhu, jeví se nám jako vhodnější dále informovat o různých možnostech publikace (resp. inzerce) nabídek a informací (vč. vyhledávání partnerů) zejména prostřednictvím internetu u specializovaných hospodářských organizací, nadací, svazů, komor aj. Výhodou jsou většinou nulové náklady a zúžení cílové skupiny sdělení pouze na potenciální partnery. Uvádíme vybrané hlavní možnosti.

Inzerce v kooperačních internetových burzách

- Uveřejnění nabídky v B2B kooperačních burzách Průmyslové a hospodářské komory. Zveřejnění nabídky české firmy v časopisech, které vydávají např. obchodní a průmyslové komory (IHK, v Německu je celkem 83 těchto komor a jejich přehled lze nalézt na adrese www.ihk.de v kapitolách „Kooperationsbörse“), je ve většině případů zdarma. Totéž platí pro jejich internetové stránky.
- Uveřejnění nabídky v databázi německého zahraničního obchodu Bundesagentur für Außenwirtschaft, Bfai. Zanesení firemní nabídky do databáze není spojeno na dobu 1 měsíce s žádnými náklady. Poptávky jsou v prvním měsíci zveřejněny rovněž zdarma v týdenním bulletinu Geschäftskontakte a dále - rovněž zdarma -

v denním listu Nachrichten für Aussenhandel (Foreign Trade News) a navíc v centrálním datovém poolu hospodářské kooperace E-Trade-Center www.e-trade-center.com.

- E - Trade – Center. Celoněmecká internetová burza pro kooperace a obchod se zahraničím. Možnost publikovat nabídky zboží, služeb a zájem o kooperace s německými firmami. Zdarma. Současně je možno si vyhledat si partnery. <http://www.e-trade-center.com>
- Uveřejnění nabídky v databance subkontraktorů ve spolkových zemích Braniborsko a Berlín. Možnost vyhledávat partnery, zápis do databáze zdarma. <http://www.bb-subcontractor.de>.

Komunikace s médii

Infoportál NOV-OST Info. Uveřejňuje tiskové zprávy a informace ze zemí SVE. Oblast uživatelů portálu zahrnuje „decision makers“ v obchodu s regionem SVE, dále německé, rakouské a švýcarské firmy a média. Internet: <http://www.nov-ost.info>. Za menší poplatek vydá firemní zprávu, může zajistit i překlad ČJ-N.

Infoportál Deutsch-Tschechische Presseagentur DTPA - Česko-německá tisková agentura může uveřejnit firmám zdarma hospodářské informace. Partnery projektu je řada oficiálních míst ze Saska a Duryňska včetně hospodářských komor a partnerů z české strany. Jde o společný česko-německý projekt s využitím fondů EU. Redakce si vyhrazuje právo obsah sdělení přezkoumat. Zajišťuje rovněž překlady, resp. korekturu němčiny. Internet: <http://www.dtpa.de>, e-mail: dtpa@kabeljournal.de.

Publikace tiskových zpráv na veletrzích prostřednictvím veletržních správ. Všechny mezinárodní veletrhy a další velké veletržní akce v Německu uveřejňují zdarma na svých internetových stránkách (servis pro novináře a veřejnost) tisková sdělení vystavovatelů. Lze doporučit pro všechny české vystavovatele na oficiálních akcích MPO a dalších českých institucí. Jde o vhodný způsob, jak upozornit novináře

a další vystavovatele na svůj stánek, produkci, obchodní záměry atd. Databanky z minulých ročníků jsou navíc k dispozici i v dalších letech.

OTS Originaltextservice NEWSAKTUELL. Agentura OTS Newsaktuell je dceřinou společností německé tiskové agentury DPA. Šíří firemní PR materiály z domova i ze zahraničí; prostřednictvím satelitu zpravodajství odebírá denně 320 německých médií a dalších 100 000 předplatitelů elektronických zpráv, mezi které patří ministerstva, ústřední orgány, hospodářské svazy, nadace, firmy, stranická grémia aj. Veškeré zprávy jsou dále běžně dostupné (zejména jako podklad pro média) v archivu na portále www.presseportal.de. Jednorázové vydání zprávy s rozsahem do 300 slov stojí kolem 300 Euro. Kontakt: <http://www.newsaktuell.de>.

Semináře, workshopy, setkání podnikatelů, obchodní mise

Obecně lze doporučit, aby české MSP věnovaly zvýšenou pozornost všem možnostem účasti na českých proexportních akcích tohoto druhu pořádaných v SRN zastupitelským úřadem ČR, generálními konzuláty v Drážďanech a v Mnichově, konzulátem v Düsseldorfu, CzechTradem a dalšími oficiálními institucemi ČR (MPO, MZV, HK, SPaD, oborovými svazy, krajskými úřady aj.). O jejich konání a podmínkách tyto instituce českou podnikatelskou veřejnost pravidelně informují svými komunikačními kanály.

V této souvislosti chceme upozornit rovněž na finančně nenáročný způsob setkání a navázání kontaktů s potenciálními německými partnery na akcích pořádaných německými institucemi a orgány přímo v České republice. Každoročně se uskuteční například několik oficiálních účastí německých spolkových zemí na Mezinárodním strojírenském veletrhu v Brně (Sasko, Duryňsko, Porýní- Falcko) a na dalších veletrzích včetně několik podnikatelských německých misí a workshopů v ČR a řady dalších obdobných akcí. Jejich základní přehled sestavený oficiálním informačním portálem „ixpos“ Spolkového ministerstva hospodářství a technologie BMWi lze nalézt na internetovém portálu www.ixpos.de, respektive se informovat o možnostech účasti

u Česko-německé hospodářské komory v Praze, která je ve většině případů jejich českým realizátorem (www.dtihk.cz).

(www.businessinfo.cz)

3 Cíl a metodika

3.1 Cíl

Cílem diplomové práce je analýza podmínek vstupu vybraného podniku na zahraniční trh a návrh na uplatnění podniku na tomto trhu. Dílčím cílem je ekonomické zhodnocení Spolkové republiky Německo a s tím související provedení průzkumu německého trhu.

3.2 Metodický postup

3.2.1 Struktura práce

Literární rešerše

Ke splnění zadaných cílů bylo nutné studium odborné literatury s tematikou týkající se analýzy podmínek při vstupu firmy na zahraniční trh. V literární rešerši je pozornost zaměřena na zahraniční obchod a jeho podmínky, na význam malých a středních podniků v Evropské unii a nejčastější formy vstupu na zahraniční trhy. Pro vypracování detailní analýzy podmínek pro vstup na zahraniční trh jsou zde vyjmenovány jednotlivé průzkumy, které je zapotřebí provést. Každý průzkum je zde charakterizován a jsou zdůrazněny jeho hlavní body.

Vlastní práce

Vlastní práci tvoří charakteristika vybraného podniku, jeho historie a charakteristika hlavních výrobků. SWOT analýza vybraného podniku charakterizuje faktory, které jsou klíčové při vstupu firmy na zahraniční trh.

Další částí je analýza vstupu firmy na zahraniční trh. Tato analýza je rozdělena na 13 samostatných průzkumů trhu – teritoriální průzkum, obchodně – politický,

komoditní, spotřebitelský, průzkum konkurence, cen, obchodních metod, technický průzkum, průzkum dopravních cest a prostředků, kontraktní měny, právní, daňový a průzkum sociálních a kulturních zvyklostí.

V závěrečné části práce jsou zhodnoceny možnosti a podmínky vstupu na zahraniční trh a stanoven návrh na uplatnění podniku na zahraničním trhu.

3.2.2 Použité metody

Řízený rozhovor

Pro zjištění nezbytně nutných informací o vybraném podniku byl několikrát proveden řízený rozhovor s jednatelem a se zakladatelem firmy BT STEEL. Rozhovor se týkal především hlavní charakteristiky podniku, výrobků a jejich cen, metod výroby, budoucího vývoje podniku a postoje vedení firmy k plánovanému zahraničnímu obchodu.

SWOT analýza

Za pomoci SWOT analýzy byly charakterizovány silné a slabé stránky firmy BT STEEL, ale také hlavní příležitosti a ohrožení. Do SWOT matice byly vybrány ty faktory, které jsou klíčové z hlediska vstupu firmy na zahraniční trh.

Fullerův trojúhelník

Fullerův trojúhelník je jednou z nejlepších metod, která srovnává jednotlivé faktory SWOT matice. Touto metodou jsou porovnány a následně i vyhodnoceny nejdůležitější podnikatelské aktivity, vycházející ze SWOT analýzy.

Komparace

Metodou komparace byly srovnány ceny příslušenství ke stavebním strojům, které má firma BT STEEL, s cenami běžnými pro tentýž výrobek v Německu.

3.2.3 Zdroje informací

K vypracování diplomové práce byla použita data z odborné literatury a informace dostupné na webových stránkách, zabývajících se tématem zahraničního obchodu. Data pro vlastní práci byla získána především z interních materiálů firmy BT STEEL, z veřejných statistik uvedených na webových stránkách Českého statistického úřadu a Německého spolkového statistického úřadu, z informací zveřejněných Hospodářskou komorou České republiky a Ministerstvem zahraničních věcí a z informací nalezených na webových stránkách Hospodářského regionu Dolní Bavorsko.

4 Charakteristika firmy

BT STEEL

- Rok založení: 2000
- Obor podnikání: Kovoobrábění
Výroba strojů s mechanickým pohonem
- Právní forma společnosti: Společnost s ručením omezeným
- Počet zaměstnanců: 8
- Velikost výrobní haly: 450 m²
- Činnosti firmy: Kovoobrábění, sváření, pískání, lakování, montáž
- Služby: Doprava zboží
Montáž výrobků vlastních i dodaných
Servis a opravy výrobků
Odborné poradenství

Sídlo firmy BT STEEL se nachází v Pravětíně u Vimperka spadající pod Jihočeský kraj. Firma si v roce 2008 postavila zcela novou provozovnu s halou o rozměrech 450m². Sídlo firmy je nedaleko od Německa, přesně 25 km od česko-německých hranic, proto by bylo velmi výhodné, kdyby firma BT STEEL našla své obchodní partnery právě v této zemi.

4.1 Historie firmy

Firma BT STEEL vznikla v polovině roku 2000 jako společnost s ručením omezeným. Jedná se o malý rodinný podnik, který byl založen panem Františkem Třískou. Firma vznikla za účelem nákupu zboží a jeho dalšího prodeje, jednalo se především o nákup kovů, plechů a dalších potřebných surovin. Firma hledala vhodné a nejlevnější dodavatele, odkupovala od nich zboží, zdokonalovala ho a opracovávala ho a dále prodávala českým odběratelům. Po roce působení na trhu ale nastaly určité změny. Firma BT STEEL začala tak dokonale a kvalitně zpracovávat dané nakoupené produkty, že se vedení rozhodlo, že firma plynule přejde pouze na výrobu výrobků z oceli a bude sloužit jako hlavní dodavatel konkrétním tuzemským odběratelům.

4.2 Charakteristika hlavních výrobků

Firma BT STEEL je výrobcem příslušenství ke stavebním strojům. Jedná se o velice kvalitní výrobky z oceli. Tyto výrobky jsou určeny pro kráčivá rypadla, která se o ně opírají i celou svou vahou. Proto musí být sestaveny speciální technologií, řádně vyztuženy a musí být vyrobeny z té nejkvalitnější oceli. Tato firma má jedinečné a specifické portfolio výrobků, velká výhoda je v zakázkovém prodeji, firma je tedy schopna vyrobit jakýkoliv díl z příslušenství pro stavební stroje v jakýchkoliv rozměrech, které jsou zde přesné na setiny milimetru.

Hlavní výrobky firmy BT STEEL:

- Skalní drapáky
- Drapáky na sypké hmoty
- Prosévací lžíce
- Svahovací lžíce
- Bagrová lžíce
- Planýrovací a naklápací planýrovací lžíce

4.3 Cíle firmy

Hlavním cílem firmy BT STEEL je produkování kvalitních výrobků z oceli, za použití nejnovějších metod, technik a také materiálů, které uspokojí všechny jejich odběratele.

Cíle ekonomické

Ekonomickým cílem podniku je zvýšení obrátu. Ke zvýšení obrátu by jistě pomohlo proniknout se svými výrobky na zahraniční trhy a to především pomocí přímého exportu do zahraničí.

Cíle na trhu

Hlavním cílem na trhu je pro firmu BT STEEL proniknout na zahraniční trh. Konkrétně by nejvíce vhodnou zemí bylo Německo, neboť firma sídlí pouhých 25 km od německých hranic. Zde by firma chtěla najít zahraničního obchodního partnera či partnery a stát se jedním z jeho hlavních dodavatelů konkrétních výrobků, které by byly komplementy k výrobkům německého partnera.

Dále se firma neustále snaží hledat nové a levnější dodavatele. Svou dobrou pozici na tuzemském trhu jí zaručuje také dlouholetá tradice a fakt, že se jedná o rodinnou firmu. Snaží se vyhovět svým zákazníkům ve všech směrech, poskytuje jim odborné poradenství a také kompletní servis svých výrobků.

4.4 SWOT analýza

SWOT analýza je velmi používanou metodou, která srovnává silné a slabé stránky podniku, poukazuje na možné příležitosti a naopak varuje před hrozbami, na které by si měl podnik dát pozor. Výstupy ze SWOT analýzy mohou vedení firmy BT STEEL pomoci s rozhodnutím, zda na zahraniční trh vstoupit a jakým způsobem, či by bylo vhodnější na zahraniční trh nevstupovat. SWOT analýza byla vypracována s co největším množstvím konkrétních informací o podniku, aby co nejvěrohodněji popsala situaci, ve které se podnik nachází.

Tabulka 2 SWOT analýza firmy

SWOT analýza	
Silné stránky	Slabé stránky
1 Kvalita výrobků	12 Nedostatečná reklama a marketingové aktivity
2 Cenová politika	13 Nedokonalá znalost odborného technického německého názvosloví
3 Vhodná geografická poloha	14 Malá zkušenost se zahraničním obchodem
4 Specializovaná nabídka	
5 Přizpůsobení se zákazníkovi	
6 Rychlost vyhotovení zakázky	
7 Tradice a dobré jméno firmy	
8 Výhodná lokalizace z hlediska vstupu na zahraniční trh	
9 Výborná infrastruktura	
10 Vlastní zajištění logistiky	
11 Ochota vedení zavést nový technologicky lepší výrobek	

Příležitosti	Ohrožení
15 Vstup na nový trh	21 Zavedení nových povinných strojírenských norem pro vývozní zboží
16 Spolupráce s německou firmou	22 Obtížné nalezení nových pracovníků
17 Možnost prodávat své výrobky v německých specializovaných obchodech	23 Ohrožení ze strany německých konkurentů
18 Získání nových zákazníků a stálých odběratelů na novém trhu	
19 Rozšíření nabídky výrobků	
20 Zavedení nových technologií	

Zdroj: Vlastní zdroj

V tabulce jsou vypsány a očíslovány jednotlivé faktory. Pro to, abychom zjistili, který faktor je pro další rozvoj firmy ten nejdůležitější a které další jsou významné, je třeba provést párové srovnání. K tomuto srovnání a následnému výstupu nám nejlépe poslouží tzv. Fullerův trojúhelník. V řádcích tohoto trojúhelníku je každý faktor porovnáván s každým dalším faktorem a ten, který je pro další vývoj firmy důležitější, je zvýrazněn modře. Ke srovnávání každého faktoru s každým byla pro upřednostnění jednoho faktoru před druhým použita otázka: Který z těchto faktorů je významnější pro rozvoj podniku? Následně byly sečteny absolutní četnosti jednotlivých faktorů a zaneseny do tabulky, k těmto absolutním četnostem byla dále vypočtena relativní četnost dle vztahu:

$$v_i = \frac{f_i}{\frac{n(n-1)}{2}}$$

kde:

f_i je počet preferencí i -tého kritéria, n je počet kritérií,

$n*(n-1)/2$ je počet uskutečněných srovnání kritérií.

Tabulka 3 Fullerův trojúhelník

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	23
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	23	23
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	23	23	23
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	23	23	23	23
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	23	23	23	23	23
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	23	23	23	23	23	23
8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	23	23	23	23	23	23	23
9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	23	23	23	23	23	23	23	23
10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
15	16	17	18	19	20	21	22	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
16	17	18	19	20	21	22	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
17	18	19	20	21	22	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
18	19	20	21	22	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
19	20	21	22	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
20	21	22	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
21	22	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
22	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23

Zdroj: Vlastní zdroj

Tabulka 4 Vyhodnocení jednotlivých faktorů SWOT analýzy

Číslo a název faktoru	Absolutní četnost	Pořadí faktorů	Relativní četnost
16 Spolupráce s německou firmou	19	1.	7,51 %
17 Možnost prodávat své výrobky v německých specializovaných obchodech	16	2.	6,32 %
7 Tradice a dobré jméno firmy	16	2.	6,32 %
15 Vstup na nový trh	15	3.	5,93 %
1 Kvalita výrobků	14	4.	5,53 %
8 Výhodná lokalizace z hlediska vstupu na zahraniční trh	14	4.	5,53 %
18 Získání nových zákazníků a stálých odběratelů na novém trhu	14	4.	5,53 %
4 Specializovaná nabídka	13	5.	5,14 %
5 Přizpůsobení se zákazníkovi	13	5.	5,14 %
2 Cenová politika	12	6.	4,74 %
10 Vlastní zajištění logistiky	12	6.	4,74 %
6 Rychlost vyhotovení zakázky	11	7.	4,35 %
21 Zavedení povinných norem pro vývozní zboží	11	7.	4,35 %
3 Vhodná geografická poloha	10	8.	3,95 %
9 Výborná infrastruktura	9	9.	3,56 %

11 Ochota vedení zavést nový technologicky lepší výrobek	9	9.	3,56 %
12 Nedostatečná reklama a marketingové aktivity	9	9.	3,56 %
23 Ohrožení ze strany německých konkurentů	9	9.	3,56 %
14 Malá zkušenost se zahraničním obchodem	8	10.	3,16 %
22 Obtížné nalezení nových pracovníků	6	11.	2,37 %
19 Rozšíření nabídky výrobků	5	12.	1,98 %
20 Zavedení nových technologií	5	12.	1,98 %
13 Nedokonalá znalost odborného technického německého názvosloví	3	13.	1,19 %

Zdroj: Vlastní zdroj

SWOT analýza firmy BT STEEL, konkrétně párové srovnávání za pomoci Fullerova trojúhelníku, vyhodnotila jako **nejvýznamnější faktor spolupráce s německou firmou**. Tento faktor je ve SWOT matici firmy BT STEEL zařazen mezi příležitosti. Je zřejmé, že by firma měla zkusit své uplatnění na německém trhu a pokusit se navázat kontakt a spolupráci s některou z firem v Dolním Bavorsku.

Druhý významný faktor je opět jedna z příležitostí SWOT matice a to konkrétně ta, že by **firma prodávala své výrobky ve specializovaných prodejnách** v Bavorsku. V Německu je opravdu velký počet firem, které prodávají příslušenství ke stavebním strojům a to jak nová, tak i použitá. Nevyrábí je, jen se zabývají prodejem tohoto zboží či jeho pronájmem. Proto by bylo velmi vhodné, aby firma BT STEEL kontaktovala několik vybraných podniků a nabídla jim své výrobky a stala se dodavatelem do některého z těchto obchodů.

Se stejným počtem absolutních četností, tedy také na druhém místě, je jedna ze silných stránek firmy – **tradice a její dobré jméno**. Firma BT STEEL se zabývá výrobou příslušenství ke stavebním strojům již od roku 2000, tedy 13 let. Na tuzemském trhu má velmi dobré renomé a má své stálé odběratele. Jedná se o rodinný podnik, což Němci velmi oceňují.

Třetím významným faktorem je **vstup firmy na nový trh**. To opět jen potvrzuje, že největší a nejperspektivnější možností rozvoje vybraného podniku je vstoupit na zahraniční trh. Silnou stránkou firmy a čtvrtým faktorem je **kvalita výrobků**, která je velmi vysoká. Všechny výrobky firmy jsou vždy do detailu precizně vyhotovené, na jejich výrobu se používají jen nejkvalitnější ocelové plechy a jsou vyrobeny s přesností na desetiny milimetrů. **Výhodná lokalizace v pohraničí** je další silnou stránkou, která je také na čtvrtém místě. Se stejným počtem bodů byla vyhodnocena i **příležitost získat nové zákazníky a odběratele na novém trhu**.

Nejvýraznějším ohrožením je **zavedení nových strojírenských norem či nařízení**, které by musely výrobky splňovat, aby mohly být exportovány do jiného členského státu. V současné době musí výrobek splňovat určitá kritéria, aby byl na zahraničním trhu žádaný či aby se zde mohl vůbec prodávat. Pokud by Evropská unie nařídila konkrétní vysoké požadavky na strojírenské výrobky, mohl by to být problém, který by bránil firmě k exportu jejich výrobků.

Slabou stránkou podniku je **nedostatečná reklama a jiné marketingové aktivity**, které by firmu zviditelnily. Podniku by velmi prospělo, pokud by se o něm a jeho výrobcích dozvědělo více lidí, a to i ze širšího okolí. Proto se podniku doporučuje inzerovat v regionálních novinách a na regionálních a městských webových stránkách. Tyto stránky navštěvuje denně velké množství obyvatel, například pokud chtějí nalézt informace o novinkách ve svém městě, je zcela běžné, že v postranních panelech mají reklamy podniky z okolí, proto by jí zde mohla mít i firma BT STEEL. Dále se doporučuje, zaplatit si zvýraznění webových stánek firmy, aby při vyhledávání byla firma jedna z prvních, kterou vyhledávač ukáže.

5 Analýza podmínek zahraničního trhu

5.1 Teritoriální průzkum

Spolková republika Německo

Německo (Bundesrepublik Deutschland) je středoevropský stát sousedící s 9 zeměmi. Na severu sousedí s Dánskem a je omýván Baltským a Severním mořem. Jeho východní sousedé jsou Polsko a Česká republika, na jihu sousedí se Švýcarskem a Rakouskem a na západě s Francií, Lucemburskem, Belgií a Nizozemskem.

V roce 1952 bylo Západní Německo zakládajícím členem Evropského společenství uhlí a oceli a v roce 1957 bylo jedním ze zakládajících členů Evropského hospodářského společenství. Německo je v Schengenském prostoru a od roku 2002 je jeho měnou euro.

Obrázek 1 Mapa Spolkové republiky Německo



Zdroj: [www. http://www.weltkarte.com](http://www.weltkarte.com)

Německo, federativní demokratická parlamentní republika s hlavním městem Berlínem, je tvořeno šestnácti spolkovými zeměmi, německy Bundesländer. Německo je jednou z největších exportních zemí na světě a jeho životní úroveň je velmi vysoká. Pokud bychom srovnávali země Evropské unie z pohledu HDP na obyvatele, za rok 2011 bylo Německo na 7. příčce. V roce 2012 se německá ekonomika i přes evropskou recesi rostla, německé hospodářství dosáhlo v roce 2012 růstu HDP o 0,7%. Ačkoliv hospodářství rostlo oproti předešlým rokům jen mírným tempem, export se zvýšil o 4,1%, což jen potvrzuje, že Německo je světovým exportérem a jeho ekonomika je dlouhodobě jednou z nejsilnějších a nejstabilnějších.

Spolková republika Německo je jedním z nejdůležitějších obchodních partnerů České republiky. Největší import ale i export máme právě s touto zemí. Pro malé a střední podniky z České republiky je pro exportní vztahy Německo velmi atraktivní destinací a to hlavně kvůli své poloze. Náklady na dopravu jsou tudíž relativně malé a využívána je nejvíce silniční doprava. Česká republika je od roku 2004 členem Evropské unie a od roku 2007 Schengenského prostoru. Podmínky pro export se tedy velmi zjednodušily a dřívější bariéry byly odstraněny. Exportní podmínky České republiky jsou nadále zjednodušovány a stát se snaží co nejvíce podporovat export a zvyšovat informovanost českých podnikatelů o možnostech exportu zboží do zahraničí.

Rozloha Německa je 357 021 km^2 a rozděluje se na 16 spolkových zemí. Hlavou státu je spolkový prezident. Německo má 29 vládních krajů, 444 okresů nebo statutárních měst, přibližně 14 800 obcí. Průměrná hustota obyvatelstva v SRN je 229 obyvatel na km^2 .

Tabulka 5 Německé spolkové země

název německy	název česky	hlavní město
Baden-Württemberg	Bádensko- Virtemebersko	Stuttgart
Bayern	Bavorsko	München
Berlin	Berlín	Berlin

Brandenburg	Braniborsko	Potsdam
Bremen	Brémy	Bremen
Hamburg	Hamburk	Hamburg
Hessen	Hesensko	Wiesbaden
Mecklenburg-Vorpommern	Meklenbursko-Přední Pomořansko	Schwerin
Niedersachsen	Dolní Sasko	Hannover
Nordrhein-Westfalen	Severní Porýní-Vestfálsko	Düsseldorf
Rheinland-Pfalz	Porýní-Falcko	Mainz
Saarland	Sársko	Saarbrücken
Sachsen	Sasko	Dresden
Sachsen-Anhalt	Sasko-Anhaltsko	Magdeburg
Schleswig-Holstein	Šlésvicko-Holštýnsko	Kiel
Thüringen	Duryňsko	Erfurt

Zdroj: Německý statistický úřad, 2013

Charakteristika spolkové země Bavorsko

Oficiální název zní Svobodný stát Bavorsko (Freistaat Bayern), označení „svobodný stát“ („Freistaat“) má demonstrovat demokratický a republikánský charakter země. Bavorsko je územně největší ze všech spolkových zemí Německa, jeho rozloha činí 70 549 km². Počet obyvatel je 12,539 mil., takže Bavorsko je druhou nejlidnatější spolkovou zemí. Hlavním městem je Mnichov. Tato spolková země je jednou z těch nejbohatších v celém Německu. Dále se Bavorsko dělí na 7 vládních obvodů, jsou to tyto: Dolní Bavorsko, Dolní Francko, Horní Bavorsko, Horní Falc, Horní Francko, Střední Francko a Švábsko.

Obrázek 2 Mapa Bavorska



zdroj: [www. http://www.czso.cz](http://www.czso.cz)

Charakteristika vládního obvodu Dolní Bavorsko

Dolní Bavorsko je východní region německé spolkové země Bavorsko. Hraničí s Českou republikou a s Rakouskem. Díky tomuto sousedství se v současné době rozvíjí projekt s názvem Ekonomika³. Jde o navázání hospodářské spolupráce mezi Dolním Bavorskem, Horními Rakousy a Jižními Čechami. Hospodářské komory těchto tří zemí se spolupodílejí na tomto procesu růstu a usilují o úspěšný a trvalý vývoj celého regionu, přičemž se drží hesla: Ekonomika³. Na strategické orientaci se podílejí průmyslová a obchodní komora Dolního Bavorska, řemeslnická komora Dolního Bavorska a Horního Falcka, hospodářská komora Horních Rakous a Jihočeská hospodářská komora. V regionu Dolního Bavorska, Horních Rakous a Jižních Čech se nachází okolo 280.000 aktivních podniků a žije zde 3,24 milionů obyvatel – z toho tvoří okolo 1,7 milionů zaměstnaných osob.

Průmyslová a obchodní komora bude dolnobavorskou ekonomiku podporovat v jejím úsilí o mezistátní aktivity v daném regionu. Viceprezident průmyslové a obchodní komory Thomas O. Leebmann vidí v hospodářské orientaci tohoto regionu navíc ohromný potenciál pro podniky: „Uskuteční-li se tato vize, jsem si jistý, že v poměru k metropolitním regionům a hospodářské soutěže lokalit zaujmeme dobrou pozici“. Především v hospodářsky těžkých časech je o to důležitější, se vydat novými cestami a otevřít oblasti, slibující hospodářský růst.“

Zdroj: www.ihk-niederbayern.de

Politický systém

Prezidentem Spolkové republiky Německo byl 18. března 2012 zvolen Joachim Gauck, který nahradil Christiana Wulffa. Prezident je v Německu volen Spolkovým shromážděním a to na dobu pěti let. Příští řádný termín volby spolkového prezidenta bude tedy v roce 2017. Německo je federativní republika, která má 16 spolkových zemí. Německo má jednokomorový parlamentní systém. Německý parlament je tvořen Německým spolkovým sněmem (Deutscher Bundestag), který představuje jediný přímo volený orgán na federální úrovni. Standardní délka volebního období je čtyři roky.

V těchto volbách se rozděluje vždy min. 598 mandátů. Spolková rada (Bundesrat) je samostatný ústavní orgán reprezentující zájmy spolkových zemí na federální úrovni. Členy Spolkové rady nevolí přímo občané, ale stávají se jimi zástupci zemských vlád na ministerské úrovni. Ve Spolkové radě zasedá 69 členů.

Hlavní politické strany:

- Křesťanskodemokratická unie (CDU)
- Sociálnědemokratická strana Německa (SPD)
- Křesťanskosociální unie (CSU)
- Svobodná demokratická strana (FDP)
- Spojenství 90 - Zelení (Bündnis 90/Grünen)
- Levice (Die Linke)
- Pirátská strana (Piratenpartei)

Obyvatelstvo

Tabulka 6 Počet obyvatel Německa

Počet obyvatel v roce	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Celkem v tisících	82 314,9	82 217,8	82 002,4	81 802,3	81 751,6	81 843,7
muži	40 301,2	40 274,3	40 184,3	40 103,6	40 112,4	40 206,7
ženy	42 013,7	41 943,5	41 818,1	41 698,7	41 639,2	41 637,1

Zdroj: Německý statistický úřad, 2013

Počet obyvatel Spolkové republiky Německo je 81 843 700 obyvatel. Zhruba 92,3 % je německé národnosti. Německo má negativní přírůstek obyvatelstva, který nabývá hodnot okolo 0,1 % - 0,2 % (2010 saldo nově narozených vůči úmrtím -2,2 na 1000 obyvatel) ročně. Při tomto vývoji vycházejí statistické prognózy s výhledem do roku 2050 z celkového poklesu počtu obyvatelstva na 65–70 miliónů. V tomto

relativně nízkém poklesu hraje velkou roli přistěhovalectví. Pokud bychom ho nezapočítávali, v roce 2050 by SRN mělo asi 59 miliónů obyvatel.

Tabulka 7 Obyvatelstvo Německa podle věkových skupin

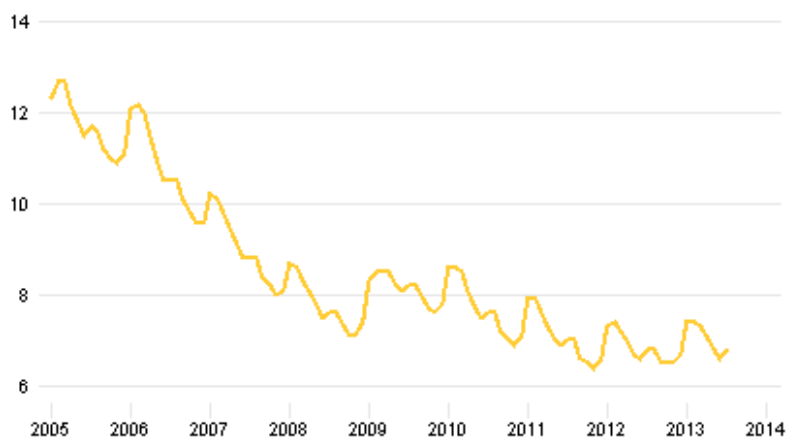
Rok/ věková skupina	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Celkem	82 314,9	82 217,8	82 002,4	81 802,3	81 751,6	81 843,7
Méně než 6 let	4 245,2	4 192,3	4 154,1	4 117,3	4 099,6	4 089,7
6 až 15 let	7 196,2	7 089,4	6 985,0	6 905,3	6 841,6	6 742,4
15 až 25 let	9 610,6	9 498,5	9 379,5	9 251,5	9 136,4	9 040,4
25 až 45 let	23 319,0	22 896,6	22 353,3	21 818,3	21 387,6	21 081,8
45 až 65 let	21 644,6	22 022,3	22 401,5	22 808,0	23 442,2	24 008,9
65 a více	16 299,3	16 518,7	16 729,0	16 901,7	16 844,3	16 880,6

Zdroj: Německý statistický úřad, 2013

Nejpočetnější skupina obyvatel jsou obyvatelé ve věku 45-65 let, v roce 2010 jich bylo 23 442 200 a v roce 2011 jejich počet stoupl na 24 008 900 obyvatel. Z tohoto je jasně patrné, že obyvatelstvo Spolkové republiky Německa stárne. V důchodovém věku, tedy ve věku 65 a více let je 16 880 600 obyvatel. Velkou měrou obyvatelé v důchodovém věku převyšují skupinu mladých mezi 15-25 lety, kterých v roce 2011 bylo asi 9 040 400. V nejproduktivnějším věku v rozmezí 25-45 let bylo v roce 2011 21 081 800 obyvatel, což je 25,7 % z celkového počtu obyvatel v tomto roce.

Nezaměstnanost

Obrázek 3 Vývoj míry nezaměstnanosti v Německu

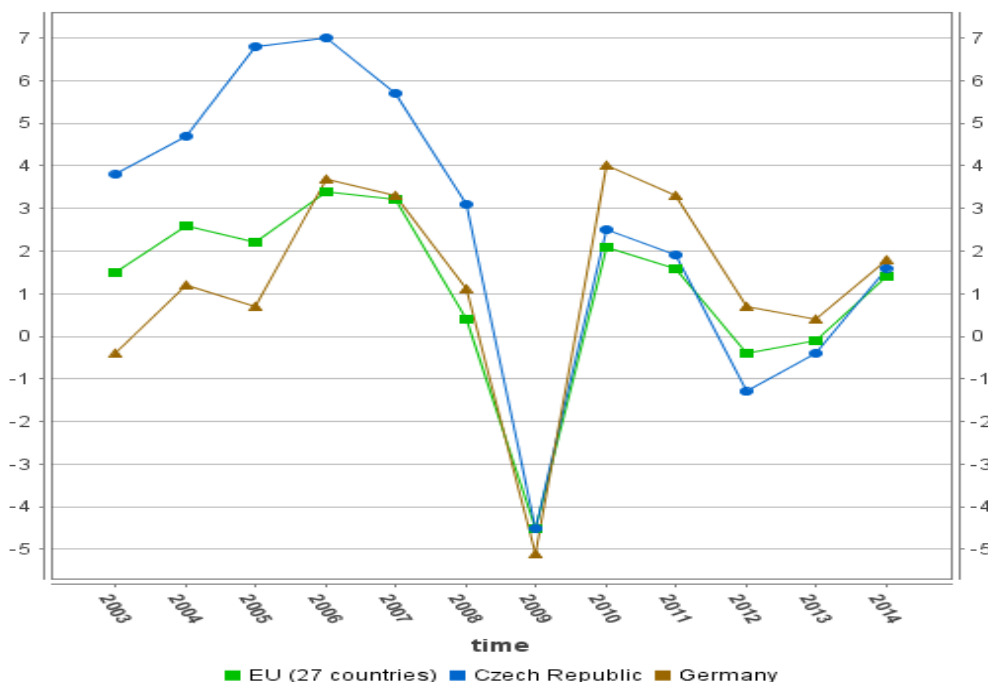


Zdroj: Německý statistický úřad, 2013

V roce 2005 byla v Německu nejvyšší nezaměstnanost za posledních 40 let. Míra nezaměstnanosti se pohybovala okolo 13 %, což představovalo 5 216 434 oficiálně registrovaných nezaměstnaných osob. Tento fakt byl způsoben slabým hospodářským růstem. V roce 2006 klesla nezaměstnanost jen o jedno procento, tedy na 12 %. Až začátkem roku 2007 začala míra nezaměstnanosti prudce klesat a to pod 10 %. Tento trend pokračoval i v letech 2008 a 2009. Až v roce 2009 se začala projevovat světová recese a míra nezaměstnanosti začala opět narůstat. Stát začal reagovat na světovou ekonomickou recesi zavedením systému Kurzarbeit, kde se jednalo o zkracování pracovní doby, aby nedošlo k propouštění zaměstnanců, stát doplácel část ušlé mzdy zaměstnancům a zaměstnavatelům uhrazoval až polovinu sociálního pojištění, které se odvádí státu. Firmy proto snižovaly produkci, ale nepropouštěly. Díky tomuto systému nezaměstnanost začala klesat, což vidíme na grafu mezi roky 2010 a 2011. V roce 2011 činila nezaměstnanost 7,1 %. V roce 2012 se německý pracovní trh vyvíjel velmi dobře a nezaměstnanost klesla na 5,3 %. V lednu roku 2013 byla míra nezaměstnanosti 6,8 % a stejná míra nezaměstnanosti platila i pro červenec.

Hrubý domácí produkt

Obrázek 4 Tempo růstu reálného HDP v Německu, České republice a 27 zemích EU

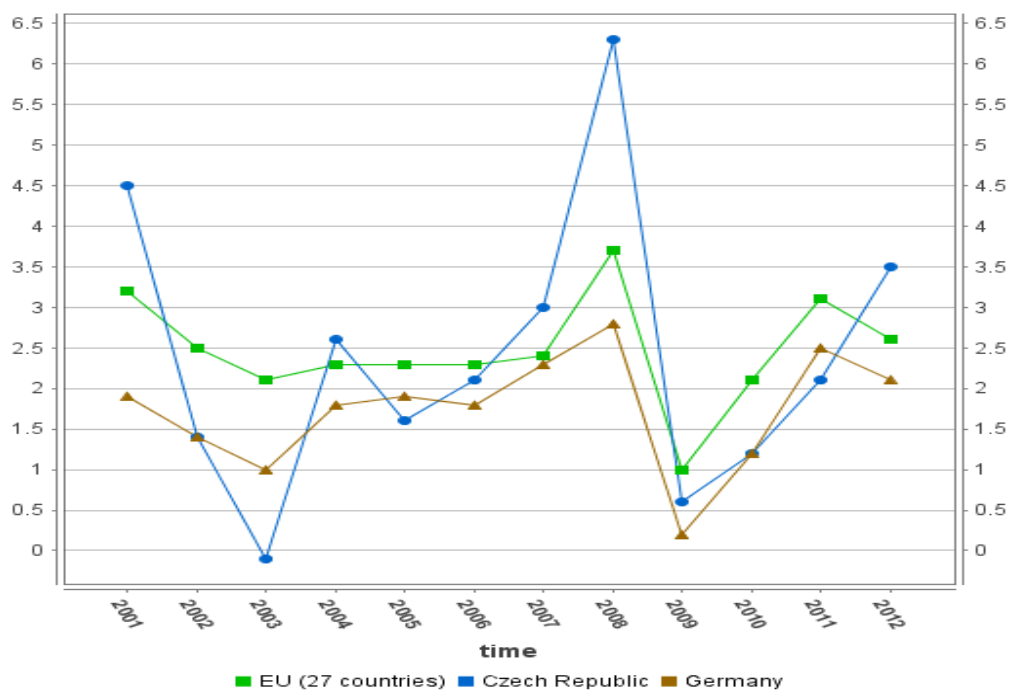


Zdroj: EUROSTAT, 2013

V roce 2007 činil přírůstek HDP 2,5 % a podíl na tomto růstu měly především exporty. V roce 2008 byla zaznamenána stagnace a zpomalení tempa růstu HDP. V roce 2009 zaznamenala německá ekonomika největší propad HDP a to o 5,1 %. V roce 2010 došlo k oživení ekonomiky a HDP vzrostl 3,7 %. Následující rok byl ovlivněn krizí eurozóny a HDP vzrostl o 3 %. Rok 2012 se nesl ve znamení odolání hospodářské recesi a hodnota HDP vzrostla o 0,7 %. V prvním čtvrtletí roku 2013 ekonomika stále stagnovala a analytici hodnotili tento růst jako nulový. Ve druhém čtvrtletí roku 2013 však německá ekonomika vzrostla ve srovnání s předchozími třemi měsíci o 0,7 %. Tempo růstu bylo nejrychlejší za více než rok a vyšší než se očekávalo. K růstu přispěla hlavně domácí spotřeba. Tento nárůst se u nás projeví se zpožděním, avšak bude z něj těžit hlavně export.

Inflace

Obrázek 5 Vývoj inflace v Německu, České republice a EU (27)

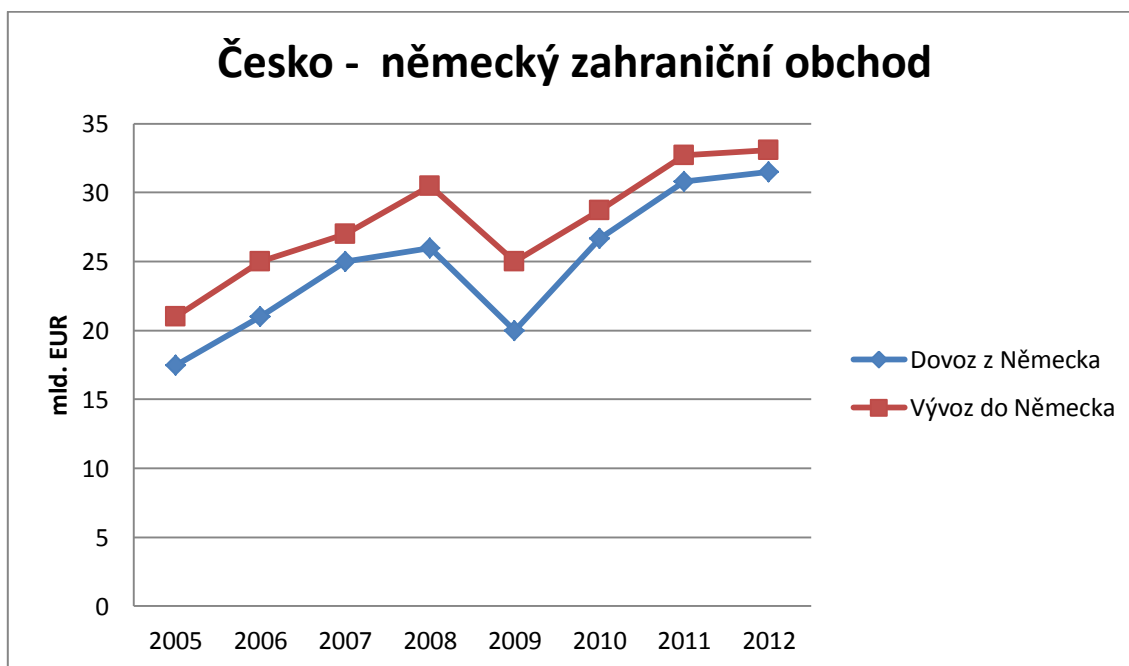


Zdroj: EUROSTAT, 2013

Z grafu je patrné, že nejvyšší míra inflace v Německu, v Čechách i v zemích EU byla v roce 2008. Naopak v roce 2009 byla míra inflace velmi nízká, v ČR i SRN byla nižší, než byl evropský průměr. V roce 2010 dosahovala míra inflace v Německu 1,1 %. O rok později se průměrná míra inflace zvýšila o celé jedno procento, tedy na 2,1 %. V roce 2012 byla průměrná míra inflace v Německu 2 %.

Zahraníčněobchodní vztahy

Obrázek 6 Česko – německý zahraniční obchod (v mld. EUR)



Zdroj: Český statistický úřad, Německý spolkový statistický úřad, 2013

Německo je pro Českou republiku nejdůležitější obchodní partner. Zaujímá první místo jak v dovozu, tak i ve vývozu a to již několik let. Česká republika vyváží v roce 2013 celých 30,4 % do Německa, pro představu za měsíc červen se jedná o zboží v hodnotě 77 822 milionů Kč za rok 2013, pro červen roku 2012 to byla celková částka 81 803 milionů Kč.

Dovoz z Německa za měsíc červen představoval 26 % podíl ze všech dovozů do ČR, pro představu je to zboží o hodnotě 58 038 milionů Kč.

Pokud bychom se podívali na souhrnná data pro změnu z německého statistického úřadu, Německo vyvezlo do ČR v roce 2010 zboží za 26,7 mld. EUR, 2011 za 30,8 mld. EUR a v roce 2012 byla celková částka 31,5 mld. EUR.

Do Německa bylo dovezeno v roce 2010 zboží za 28,7 mld. EUR, pro rok 2011 za 32,7 mld. EUR a v roce 2012 33,1 mld. EUR.

Tabulka 8 Zahranicně obchodní partneři České republiky v roce 2013

Vývoz	Procentní podíl	Dovoz	Procentní podíl
1. Německo	30,4 %	Německo	26 %
2. Slovensko	8,6 %	Čína	9,7 %
3. Polsko	6,1 %	Polsko	7,7 %
4. Spojené království	5,1 %	Slovensko	5,8 %
5. Francie	5,1 %	Ruská federace	5,2 %
6. Rakousko	4,4 %	Itálie	4,3 %
7. Ruská federace	3,8 %	Nizozemsko	3,5 %
8. Itálie	3,8 %	Francie	3,3 %
9. Nizozemsko	2,9 %	Rakousko	3,2 %
10. Maďarsko	2,6 %	Maďarsko	2,3 %

Zdroj: Český statistický úřad, 2013

5.2 Obchodně – politický průzkum

Německá ekonomika je charakteristická svým vysokým stupněm otevřenosti světovému trhu. Německo nabízí spolupráci v širokém spektru průmyslových oborů a komodit. Obstarávání subdodávek na německém trhu už není doménou pouze velkých firem a výrobců, v dnešní době jsou to právě i malé a střední německé a české firmy, které navazují kooperační obchodní vztahy. Jde především o oblast zakázkové výroby, kooperace a subdodávek ve zpracovatelském průmyslu, zejména pak v oblasti strojírenského průmyslu. Česká republika je zde vzhledem ke své průmyslové tradici, ale i ke své geografické poloze uznávaným a vyhledávaným partnerem. V budoucnu by však měla změnit své postavení z pozice jednoho ze subdodavatelů na pozici hlavního dodavatele, čímž by si české firmy zvýšily svou konkurenceschopnost. Dalším významným a souvisejícím faktorem je přechod od cenové strategie levnějšího zboží ke strategii, která si klade za cíl kvalitativní faktory a prvotním cílem je co nejkvalitnější výrobek, čímž by se zvýšil přínos exportu několikanásobně.

Tento fakt jen potvrzuje cíl firmy BT STEEL, která chce nalézt v Německu svého kooperačního partnera. Mělo by se jednat o firmu, která má stejné zaměření na výrobu příslušenství ke stavebním strojům a vhodnější by bylo nalézt malý či střední podnik, který by naši firmu měl zpočátku jako jednoho ze subdodavatelů a po čase by bylo ideální, pokud by se BT STEEL stal jedním z hlavních dodavatelů konkrétní zahraniční firmy.

5.3 Komoditní průzkum

Do Německa v roce 2012 nejvíce vyvážela Česká republika především tyto komodity:

- Stroje a dopravní prostředky – 552 173 828 Kč
- Tržní výrobky tříděné hlavně podle materiálu – 165 806 758 Kč
- Průmyslové spotřební zboží – 117 420 325 Kč

Stroje a dopravní prostředky jsou tedy komodity, které jsou na německém trhu žádané, a Česká republika je jejich hlavním vývozcem. I to je další faktor, který nám ukazuje, že vstoupit na zahraniční trh skrývá nové příležitosti a možnosti vývoje firmy BT STEEL. Co se týče výrobků z oceli, je zde kladen velký důraz na kvalitu, jak použitého materiálu, tak samotného vyhotovení. V tomto ohledu je firma BT STEEL na velmi vysoké úrovni, neboť v tomto odvětví je kvalitní, poctivá a na setiny milimetru přesná práce základem.

Ve srovnání s nabídkou výrobků německých firem má základní druhy lžic a drapáků shodné, avšak nabízí inovace, které na německém trhu chybí, neboť tyto konkrétní druhy lžic či technicky vylepšených jiných výrobků jsou přímo sestavovány a koncepčně navrženy právě jen ve firmě BT STEEL, proto má co nabídnout tzv. nadstandardně svému kooperačnímu partneru, který si například z důvodu velkých sériových zakázek nemůže dovolit vyrábět na zakázku jedinečné a nové lžice jen v několika kusech. Jedinečná nabídka firmy BT STEEL byla vždy jejich silnou stránkou a konkurenční výhodou oproti ostatním firmám, které nekladly důraz na vývoj a inovace.

5.4 Průzkum spotřebitelský

Němečtí spotřebitelé jsou zvyklí na kvalitu. Pro ně znamená kvalita standard, který očekávají a přijímají ho jako samozřejmost. Pokud jsou s určitým výrobkem a jeho značkou spokojeni, nemají důvod ho měnit a kupují si ho stále. Všechny německé výrobky jsou po celém světě známé svou kvalitou, masivním a do detailu provedeným zpracováním. Pokud bychom se jen namátkou zaměřili na automobilový průmysl, jsou německé vozy ty, které platí po celém světě za nejkvalitnější. Německý zákazník je tedy zákazník náročný. Němci si potrpí na dodržování norem, zákonů a všech vyhlášek, bez nich by si nedokázali ani provoz výroby představit. Němci mají rádi řád, jsou přesní, vzorní, pokud jsou přesvědčeni o kvalitě výrobku, je pro ně mnohem přednější než cena.

Firma BT STEEL si určitě své stálé odběratele na německém trhu najde, protože výše popsané kulturní zvyklosti jsou zavedeny i v této firmě. Výrobky firmy BT STEEL nepatří k levným výrobkům, ač se firma snaží minimalizovat náklady na výrobu, tím pádem i snížit cenu, nemohou a hlavně nechtějí, snížit kvalitu svých výrobků, což by bylo i proti celé firemní kultuře společnosti. Výrobky firmy BT STEEL jsou kvalitní, propracované a velmi pečlivě zpracované, protože i ten sebemenší detail hraje roli a musí být přesně takový, jaký je v nákresu. Toto čestí zákazníci mnohdy nedocenili a nakoupili levnější, ale nekvalitní výrobky u konkurence a později jezdili na servis právě k firmě BT STEEL a stali se jejími zákazníky. Většinou až díky těmto zkušenostem zjistí český zákazník, že je lepší dávat důraz na kvalitu než cenu. V Německu je to automatické, i když cena hraje také roli, tak kvalita je na prvním místě.

5.5 Průzkum konkurence

Tuzemské firmy, které jsou konkurenty firmy BT STEEL, byly již zkoumány v bakalářské práci. Analýza konkurence firmy BT STEEL byla provedena v celorepublikovém měřítku. Byla zaměřena na firmy, které nabízejí stejné nebo podobné výrobky jako daná firma. Hlavními tuzemskými konkurenty jsou tyto firmy: TRIGA – MF, Otavské strojírný, KAME – VM, NEKR SERVIS, RENOMAG.

Hlavním konkurentem je firma TRIGA – MF, která je největší český výrobce přídavných zařízení ke stavebním strojům. Tato firma má sídlo v Lomnici nad Popelkou, což je více než dvě stě kilometrů vzdálené od sídla firmy BT STEEL. I přes tuto velkou vzdálenost mají firmy nejvíce podobnou nabídku výrobků. Lomnická firma vyrábí přídavná zařízení pro bagry, traktorbagry, čelní nakladače, dále různé zuby a břity, hydraulické komponenty a servisní nářadí pro automobily. S nabídkou firmy BT STEEL se shoduje v prvních třech bodech, dále už má firma TRIGA – MF výhodu, protože nabízí i další zboží. Na průmyslovém trhu České republiky zaujímá první pozici, má 110 zaměstnanců, je tedy mnohem větší než vybraný podnik. Hlavní výhodou firmy TRIGA – MF je spolupráce s velkými firmami, a to i automobilovými

(Bakalářská práce: Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku, Iveta Kučerová, 2011).

Na německém trhu dominují ve výrobě příslušenství ke stavebním strojům především velké známé firmy, na příklad CATERPILLAR, FUCHS, LIEBHERR, SENNEBOGEN, VOLVO, KOMATSU nebo ZEPPELIN.

Pro analýzu konkurentů byla tedy stanovena určitá kritéria pro konkrétní a jasnější představu byla zvolena pouze oblast Bavorska a vybírány byly firmy, které jsou do velikosti srovnatelné s firmou BT STEEL.

Prvním konkurentem je firma Weigl-Baumaschinen sídlící v Königsbrunn. Königsbrunn je město za Mnichovem, od sídla firmy BT STEEL vzdálené 326 km. Tato firma nabízí prodej stavebních strojů, jejich servis, pronájem a také vyrábí příslušenství ke stavebním strojům. V jejich nabídce výrobků nalezneme kolem deseti druhů lžic a drapáků, základní druhy jsou stejné, jako nabízí firma BT STEEL.

Druhým konkurentem je firma Z&P Baumaschinen GmbH, která má sídlo ve 244 kilometru vzdáleném městě jménem Hallertau, které leží mezi Ingolstadtem a Regensburgem. Tato firma se specializuje na prodej nových strojů JCB, prodává ale i stroje použité, pronajímá je a vyrábí příslušenství ke stavebním strojům. Jedná se o rodinný podnik, který byl založen roku 2000. Firma nabízí mnoho druhů příslušenství ke stavebním strojům, které ulehčí práci jak ve stavebnictví, tak například i v lesnictví.

Dalším konkurentem je firma sídlící ve městě Grafenau, které je vzdáleno pouze 62 km. Jedná se o firmu Maschinen und Fahrzeughandel Johann Müller. Tato firma prodává mimo jiné techniku pro lesnictví a zahradnictví, ale především se specializuje na výrobu příslušenství ke stavebním strojům. Mezi jejich hlavní výrobky se řadí rotační prosévací a demoliční lžice, speciální frézy, hydraulické bourací kladivo, hloubkové lžice, prosévací lžice a dále dalších patnáct druhů lžic.

Tradler-Baumaschinen GmbH je firma sídlící ve městě Traunstein-Wolkersdorf, 197 km vzdáleného od sídla firmy BT STEEL. Tato rodinná firma byla založena roku 1933 a již tři generace se věnují této profesi. Vyrábí příslušenství pro mnoho známých

značek, mezi hlavní výrobky řadí kolová rypadla, kolové a pásové nakladače, teleskopické manipulátory, a hydraulická rypadla. Její největší předností je především spolupráce s firmou LIEBHERR.

5.6 Průzkum cen a s tím souvisejících faktorů

Cena výrobku je jedním z hlavních faktorů, který rozhoduje o jeho prodeji. Firma BT STEEL má nákladově orientovanou tvorbu cen. Cena výrobku se tedy odvíjí od nákladů, které firma vynaložila na jeho výrobu, ke kterým se připočte marže. Cena jednotlivých výrobků se liší, vždy záleží na velikosti, materiálu a technologické úrovni výrobku. Pokud bychom srovnávali cenu stejného nebo velmi podobného výrobku zhotoveného firmou BT STEEL a německými výrobci příslušenství ke stavebním strojům, je vždy cena německého výrobce mnohem vyšší.

Pro konkrétní představu tvorby cen firmy je zde následující tabulka, ve které je uvedena kalkulace na Skalní lžíci speciál 1000 mm.

Tabulka 9 Kalkulace Lžice skalní 1000 mm

Lžice skalní speciál 1000 mm			
Materiál	Cena/1 kg výpalku	Váha (kg)	Cena (Kč)
1. hardox 400	60 Kč/ kg výpalku	120 kg	7 200 Kč
2. S355J2	44,44 Kč/ kg výpalku	340 kg	15 120 Kč
Celkem		360 kg	22 320 Kč
Práce			11 160 Kč
Marže			2 520 Kč
Cena celkem bez DPH			36 000 Kč

Zdroj: Interní materiál firmy

Cena skalní lžice speciál 1000 mm je tedy 36 000 Kč bez DPH. Pokud by si tento výrobek chtěl koupit spotřebitel, který není osobou registrovanou jako plátc DPH, cena by byla vyšší. V roce 2013 je základní sazba daně z přidané hodnoty 21 %, což je 7 560 Kč. Cena lžice skalní speciál 1000 mm je tedy včetně DPH 43 560 Kč.

Stejný typ lžice, který souhlasil jak rozměrově, tak byl zhotoven ze stejného typu materiálu, jsem hledala v nabídce německých výrobců a zjišťovala jsem ceny. K převodu měny byl použit převodník měny na webových stránkách České národní banky, kurz byl platný dne 25. 8. 2013

Tabulka 10 Srovnání cen německých výrobců s cenou firmy

	Cena (eur)	Cena (Kč)	Cenový rozdíl (Kč)
Výrobce 1	2 710	69 552,15	33 552
Výrobce 2	2 499	64 136,84	28 136
Výrobce 3	1 750	44 913,75	8 913
Výrobce 4	1 500	38 497,50	2 497

Zdroj: Internet, ČNB, interní materiál firmy

Z tabulky je na první pohled zřejmé, že v Německu za stejný výrobek zaplatíme skoro dvojnásobek ceny. Nejvyšší rozdíl cen je 33 552 Kč, druhý výrobce na svých webových stránkách uváděl cenu o 28 136 Kč dražší. První dva výrobci jsou firmy srovnatelně velké jako firma BT STEEL, které se rovněž zabývají výrobou příslušenství ke stavebním strojům. Výrobce číslo 3 nabízel svůj výrobek na německém inzertním portálu se stroji a jejich příslušenstvím, jeho cena byla vyšší o 8 913 Kč. Posledním v tabulce je srovnání lžice, kterou výrobce nabízel na serveru ebay. Cena je sice skoro srovnatelná, je pouze o 2 497 Kč dražší, ovšem kvalitu ani to, zda je tato cena konečná, server již neuvádí.

5.7 Průzkum obchodních metod

Zvolení vhodné obchodní metody neboli formy vstupu na zahraniční trh je pro firmu vždy klíčovou záležitostí. Firma BT STEEL nepředpokládá, že by si v Německu založila svou pobočku. Tento vstup by byl pro firmu příliš nákladný a nevýhodný. Zpravidla pouze velké a silné podniky si mohou dovolit založit v zahraničí pobočku své společnosti, neboť se jedná o významný investiční krok, při kterém musí firma důkladně znát právní a daňové prostředí daného zahraničního trhu. Firma BT STEEL by měla vstoupit na zahraniční trh prostřednictvím přímého exportu.

Ve spolkové zemi Bavorsko se nachází hned několik firem, které se zabývají výrobou příslušenství ke stavebním strojům. Nejvýhodnější by pro firmu BT STEEL bylo, pokud by našla svého zahraničního partnera co nejbližší, což znamená ve vládním obvodu Dolní Bavorsko. Při zkoumání tohoto teritoria jsem našla několik firem, které mají velmi podobnou nabídku výrobků jako má právě firma BT STEEL a na svých webových stránkách nabízejí kooperaci a spolupráci firmám. Proto by bylo velmi vhodné, pokud by jednatele firmy kontaktovali několik vybraných zahraničních firem a nabídli jim spolupráci. Velmi dobré by bylo, pokud by se naše firma stala subdodavatelem konkrétního vlastního výrobku právě pro některou z těchto firem.

V Dolním Bavorsku je ale mnohem více firem, které se zabývají pouze prodejem bagrů, stavebních strojů a jejich příslušenství. V tomto prodeji zahrnují i výkup nových ale i použitých příslušenství. Proto se jako další možnost, jak vstoupit na zahraniční trh, jeví také zde. Doporučuje se tedy, aby firma BT STEEL kontaktovala tyto prodejce a nabídla jim své výrobky. V okamžiku, kdy by byl konkrétní výrobek poptáván, by ho firma zhotovila a dovezla do zahraniční prodejny.

Dále se firmě BT STEEL doporučuje účastnit se veletrhů a výstav, většina německých firem zabývajících se výrobou bagrů a příslušenství ke stavebním strojům se v roce 2013 zúčastnila výstavy Bauma. Bauma je mezinárodní veletrh stavebních strojů, stavebního materiálu a důlních strojů, který se koná v Mnichově. Další veletrh Bauma se uskuteční v roce 2016.

Nejlepší možností by bylo navázat spolupráci s firmou Mörtlbauer Baumaschinen Vertriebs GmbH, která má sídlo ve městě Fürstenzell, okres Passau, které je vzdálené 96 km od sídla firmy BT STEEL. Tato firma byla založena roku 1973 panem Walterem Mörtlbauerem seniorem. V současné době vedou tento podnik jeho synové. Firma se zabývá od samého počátku především pronájemem a obchodem se stavebními stroji a jejich příslušenstvím. V roce 2011 se ale stala výrobcem velmi jedinečných a vysoce technicky vyspělých příslušenství ke stavebním strojům. Mezi jejich hlavní výrobky patří demoliční třídící drapáky, stavební drtiče, prosévací lžíce, demoliční kleště, rotační kleště (nůžky) na velmi silnou ocel, hydraulická automatická kompresní lžíce a čelist'ové drtiče. Díky této nabídce je firma Mörtlbauer Baumaschinen Vertriebs GmbH jedním z největších specialistů na trhu v Bavorsku a jak sama tvrdí, její nabídka je co se regionálního trhu týče ta nejsilnější. Firma si velmi zakládá na tom, že se jedná o rodinný podnik a na kvalitě svých výrobků, které jsou doloženy velkým počtem doporučujících referencí od jejich klientů. Firma BT STEEL by i na tomto faktu měla stavět, i ona je rodinným podnikem, který založil pan Tříška a ve vedení firmy jsou v současné době také jeho synové, stejně tak jako ve výše popsané německé firmě. Vyrábějí velmi podobné a inovativní a technicky složité výrobky, obě firmy používají jako materiál kvalitní materiál HARDOX a jejich spolupráce by byla velice výhodná.

Druhou výbornou volbou by bylo kontaktovat firmu, která již byla výše zmíněna jako firma konkurenční, ovšem pokud by firma přijala nabídku spolupráce od firmy BT STEEL, vznikla by z tohoto spojení velmi zajímavá spolupráce. Jedná se o firmu pana Johanna Müllera nesoucí název Maschinen und Fahrzeughandel, což ve volném překladu do češtiny znamená obchod se stroji a jejich příslušenstvím. Firma sídlí v nedalekém městě Grafenau, které je vzdáleno pouhých 62 km od sídla firmy BT STEEL, kterým je Pravětín u Vimperka. Německá firma má shodnou nabídku základních drapáků a lžic, svůj obchod ale rozšířila o prodej ochranných pomůcek a techniky pro lesnictví. Společnost založil v roce 1998 pan Johann Müller a jedná se o středně velký podnik. Rozhodně si myslím, že by tato firma spolupráci s českou firmou uvítala, neboť i na svých webových stránkách přímo uvádí, že má zájem o spolupráci s dalšími výrobci a přímo pod tímto odkazem je i kontakt na pana Müllera a další zaměstnance.

5.8 Technický průzkum

Česká republika vstoupila dne 1. 5. 2004 do Evropské unie, čímž se velmi zjednodušily podmínky zahraničního obchodu. Evropské společenství se opírá o jednotný vnitřní trh, který charakterizuje odstranění překážek volnému pohybu zboží, osob, služeb a kapitálu mezi členskými státy. Evropská unie nařizuje dodržovat rozsáhlé technické a hygienické standardy a normy. Technické normy slouží jako prostředek k tomu, aby se výrobky mohly pohybovat na národním nebo evropském trhu a slouží i jako jednotný technický jazyk i v mezinárodním prostředí.

International Organization for Standardization (ISO) – světová federace národních normalizačních organizací; zabývá tvorbou mezinárodních norem ISO a jiných druhů dokumentů (technických specifikací – TS, technických zpráv – TR a veřejně dostupných specifikací – PAS, dohod o technických trendech – TTA, dohod z pracovní konference průmyslu – IWA, pokynů ISO atd.) ve všech oblastech normalizace kromě elektrotechniky.

European Committee for Standardization (CEN) – nezisková asociace vědecké a technické povahy registrovaná podle belgických zákonů zabývající se tvorbou evropských norem (EN-), předběžných evropských norem (ENV-), technických zpráv (CR-) a pracovních dohod (CWA-).

Deutsches Institut für Normung e. V. (DIN) – německý ústav pro průmyslovou normalizaci (normy vydávané s prefixem DIN).

Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví (ÚNMZ)
– soustava českých norem ČSN.

5.9 Průzkum dopravní cesty a prostředků

Dopravní infrastruktura spojující jižní Čechy se spolkovou zemí Bavorsko je na velmi vysoké úrovni. Vzdálenost z Vimperka k německým hranicím je pouhých

25 km, pro přejezd se používá bývalý hraniční přechod Strážný. Pro převoz výrobků firmy BT STEEL bude využívána silniční doprava.

Firma disponuje několika osobními vozy a dvěma užitkovými vozy, které využívá při přepravě materiálu nebo při dopravě svých výrobků zákazníkům.

Protože firma sídlí v blízkosti česko-německých hranic, železniční, vodní nebo letecká přeprava nepřipadají v úvahu.

Pro firmu BT STEEL jsem dle výsledků analýz zvolila konkrétní dva nejvhodnější obchodní partnery. Prvním vhodným partnerem je firma Mörtlbauer Baumaschinen Vertriebs GmbH, která má sídlo ve městě Fürstzell, okres Passau.

Druhým je firma pana Johanna Müllera nesoucí název Maschinen und Fahrzeughandel, což ve volném překladu do češtiny znamená obchod se stroji a jejich příslušenstvím. Firma sídlí v nedalekém městě Grafenau.

Další obchodní partnery by firma mohla nalézt ve větších městech jako je Deggendorf nebo Passau.

Tabulka 11 Vzdálenosti z Vimperka do vybraných měst Dolního Bavorska

Vzdálenosti z Vimperka do vybraných měst Dolního Bavorska		
Cílové město	vzdálenost	doba jízdy
Fürstzell	95 km	1 hod 28min
Grafenau	62 km	1 hod
Passau	84 km	1 hod 21 min
Deggendorf	119 km	1 hod 37 min
München	260 km	2 hod 53 min

Zdroj: <http://maps.google.com>, 2013

Pokud bude firma využívat pro přepravu svých výrobků do Německa vlastní automobilovou dopravu, je naprosto samozřejmé, že musí dodržovat německé zákony týkající se silniční dopravy. Německý autoklub ADAC (Allgemeiner Deutscher Automobil-Club) na svých webových stránkách informuje o důležitých informacích, které musí každý účastník silniční dopravy znát.

V Německu platí mnohem přísnější pravidla silničního provozu ve srovnání s českými. Už pět let platí zákon o povinném přezouvání všech automobilů v období od 1. listopadu do 15. dubna na zimní pneumatiky. V Německu musí mít vzorek zimní pneumatiky hloubku minimálně 1,6 mm, ADAC doporučuje však minimálně 4 mm hluboký vzorek. Mezi povinnou výbavu patří výstražný trojúhelník a lékárnička, dále je povinné pro užitková vozidla, včetně osobních automobilů mít reflexní vestu. Hasicí přístroj není součástí povinné výbavy. V Německu auta nemusí přes den svítit, což je rozdíl ve srovnání s Českou republikou. Vozidlo musí být jednoznačně označeno státem registrace. V Německu je na rozdíl od ostatních evropských jízda po dálnici pro řidiče osobních automobilů bez poplatku. Platí se pouze mýtné, které platí jen vozidla nad 12 tun. Cena za průjezd vozů TIR je odvozena od druhu dálnice a hmotnosti vozu přičemž se pohybuje v hodnotách 10 – 30 EUR/100km což je vzhledem k poplatkům v okolních státech cena přiměřená. Povolený obsah alkoholu v krvi je 0,5 promile. U řidičů do 21 let se snižuje na 0,0 promile.

Tabulka 12 Maximální povolená rychlost v Německu

Maximální povolená rychlost osobních automobilů	
Dálnice	Neomezená rychlost Doporučená rychlost je 130 km/h
Mimo město	100 km/h
Ve městě	50 km/h

Zdroj: www.ibesip.cz

5.10 Průzkum kontraktní měny, platebních podmínek a instrumentů

Německo bylo jedno z prvních zemí, které zavedlo jako svou měnu euro. Od 1. ledna 1999 se v Německu platí eurem. Pokud tedy firma BT STEEL bude prodávat své výrobky na německý trh, je samozřejmé, že bude dostávat zapláceno právě v této měně. Z tohoto důvodu je velmi důležité znát směnný kurz a jeho přepokládaný vývoj vůči české koruně.

Obrázek 7 Vývoj devizového kurzu EUR/CZK



Zdroj: www.kurzy.cz

Graf zobrazuje, jaký byl vývoj směnného kurzu EUR/CZK od ledna roku 2012 do srpna roku 2013. Graf nabýval nejnižší hodnoty mezi měsícem zářím a říjnem roku 2012, kdy byl kurz 24, 434. Nejvyšší hodnota je na grafu zobrazena mezi měsícem květnem a červnem letošního roku, kdy se hodnota eura pohybovala okolo 26,12 Kč za 1 euro.

5.11 Právní průzkum

Česká republika se stala členem Evropské unie 1. května roku 2004, čímž se podmínky pro obchodování se zahraničními firmami značně zjednodušily. Členské státy Evropské unie tvoří takzvaný jednotný vnitřní trh, který se řídí legislativou stanovenou Evropskou unií. Hlavním cílem na tomto trhu bylo odstranit překážky bránící obchodování mezi členskými státy. Vnitřní trh pomohl odstranit tradiční, většinou staleté bariéry mezi trhy zúčastněných zemí: celní, obchodní, daňové, administrativní, technické a další. Mezi nejdůležitější součásti této legislativy patří zákony o Volném pohybu zboží, služeb, osob, kapitálu a pátou svobodou je volný pohyb poznatků.

5.12 Daňový průzkum

Firma BT STEEL je čtvrtletním plátcem daně z přidané hodnoty. Tato firma využívá služeb daňového poradce, proto může své daňové přiznání za daň z příjmu odevzdat finančnímu úřadu až do 30. června.

Evropský vnitřní trh, jak již bylo výše zmíněno, umožňuje členským státům obchodovat bez cel a celních kontrol, množství omezení a dalších překážek. Co však stále zůstává je povinnost platit daně. Všechny výrobky podléhají zdanění daní z přidané hodnoty, některé jsou zatíženy i daní spotřební. Evropská unie se od samého začátku zabývá otázkou harmonizací nepřímých daní. V roce 1987 s platností od začátku roku 1993 začal platit zákon, který se snaží o sblížení neboli harmonizaci sazeb nepřímých daní. V něm je stanoveno, že DPH bude mít dvě základní hodnoty, základní a sníženou sazbu. Základní sazba daně by se měla pohybovat od 15% do 25 %, pro sníženou sazbu daně bylo zvoleno rozmezí od 5 % – 9 %. Jedná se však o zákony stanovené před 10 lety. Dnes je v České republice základní sazba DPH 21% a snížená sazba je 15 %. V Německu je základní sazba DPH 19 % a snížená 7%. Během posledních tří let většina zemí EU zvýšila sazbu daně z přidané hodnoty, Německo však ne a výše této sazby zůstává stejná.

Daň z přidané hodnoty v Německu (Umsatzsteuer / Mehrwertsteuer)

V Německu se stále používá název „Umsatzsteuer – UStG“, což v překladu do češtiny znamená daň z obratu. V principu je to však obdoba české daně z přidané hodnoty, kterou nazývají Mehrwertsteuer. DPH v Německu je stanoveno ve dvou sazbách. Základní sazba DPH v Německu je 19%. Snížená sazba je 7%, tato sazba se vztahuje na zboží nebo služby denní potřeby jako jsou na příklad potraviny, noviny či veřejná doprava. Povinnost k registraci k dani vzniká pro podnik v okamžiku, kdy obrat v předchozím roce převyšil 17 500 eur nebo očekávaný obrat v roce současném převyšuje 50 000 eur. Daňové přiznání se v Německu podává elektronicky pomocí programu ELSTER.

Pokud se tedy zaměříme na konkrétní případy platby DPH, je třeba rozlišovat to, zda dodáváme zboží plátcí DPH registrovanému v Německu či neplátcí DPH. Pokud tedy zboží dodáváme plátcí DPH, český dodavatel vyfakturuje dodané zboží bez DPH (nárok na osvobozené zdanitelné plnění z titulu dodání zboží do jiného členského státu). Povinnost odvést daň má tedy německý obchodní partner. Český plátcce je však mimo jiné povinen uvést na fakturu platné DIČ odběratele, dále sdělení, že se jedná o plnění osvobozené od daně a musí mít také důkaz o dodání zboží do Německa, jakým je na příklad potvrzený dodací list.

Pokud český vývozce dodává zboží osobě, která není v Německu registrována jako plátcce DPH, vystaví český podnik fakturu za zboží a to včetně DPH, kterou následně standardně odvede finančnímu úřadu v ČR. Další situace může nastat, pokud český plátcce DPH dodává během jednoho kalendářního roku německým neplátcům DPH zboží o celkové hodnotě vyšší než 100 000 eur, po té se jedná o tzv. zasilání zboží a český plátcce je povinen se zaregistrovat k DPH i v Německu, kde se toto dodané zboží přizná a zaplatí z jeho hodnoty 19 % daň z přidané hodnoty.

Daň z přidané hodnoty v České republice

Česká republika vstoupila do Evropské unie 1. ledna 2004. Díky tomuto kroku byl vydán Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. Tento zákon prošel je neustále novelizován, jedny z posledních dvou novel jsou tyto: Zákon č. 500/2012 Sb., o změně daňových, pojistných a dalších zákonů v souvislosti se snižováním schodků veřejných rozpočtů (především úprava týkající se změny sazeb DPH) a Zákon č. 502/2012 Sb., kterým se mění zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony. Tyto zákony stanovují základní sazbu daně z přidané hodnoty na 21 % a sníženou sazbu 15 %. Dále jsou zde stanoveny příslušné daňové doklady, zdaňovací období, místo plnění, ručení nespolehlivého plátce, povinnost zveřejňování bankovních účtů používaných pro ekonomickou činnost a další věci.

Tabulka 13 Daň z přidané hodnoty

Daň z přidané hodnoty při dodání zboží do jiného členského státu	
Dodání zboží do jiného členského státu osobě registrované k DPH	
Dodavatel zboží	Odběratel zboží
Plátce DPH	Plátce DPH
Při dodání zboží do jiného členského státu osobě, která je registrovaná k DPH v tomto členském státě se jedná o osvobozené plnění s nárokem na odpočet DPH. Český plátce tak dodává zboží za cenu bez daně a toto dodání doloží ve svém daňovém přiznání k DPH jako dodání zboží do jiného členského státu. O dodání zboží, které plátce osvobodil od DPH, rovněž informuje ve svém souhrnném hlášení.	Pořizovatel zboží, který je registrován ve svém členském státě, je povinen toto zboží řádně přiznat a zdanit a uvést tyto údaje v podávaném přiznání k DPH.

Dodání zboží do jiného členského státu osobě, která není registrovaná k DPH	
Dodavatel zboží	Odběratel zboží
Plátce DPH	Neplátce DPH
V tomto případě je zboží dodáváno s cenou, která je včetně DPH dle sazby v tuzemsku. Nejedná se o osvobozené plnění.	Požizovatel zboží, který není plátcem DPH, zaplatí za zboží částku, která je včetně DPH. Nevzniká nárok na další daňové vypořádání.

Zdroj: Ministerstvo financí České republiky, 2013

Systém VIES

Systém VIES (VAT Information Exchange System) je elektronický systém pro výměnu informací v oblasti DPH. VIES je informační systém, který slouží k zajištění výměny informací a uskutečněných intra-komunitárních plnění a také jsou v něm zaneseny údaje o osobách registrovaných k DPH v jednotlivých členských státech. Umožňuje správcům daně nahlédnout, zda plnění dodavatel mohl osvobodit či nikoliv. Zemi určení umožňuje zkontrolovat, zda pořizovatel dodané zboží řádně přiznal a odvedl z něj daň. Tento systém slouží ke kontrole, aby nedocházelo k daňovým podvodům a únikům. V tomto systému si může český exportér také vyhledat to, zda DIČ pořizovatele opravdu v Německu existuje či nikoliv. Ale vzhledem k ochraně osobních údajů už exportér nezjistí, komu zadané DIČ patří.

Souhrnné hlášení

Plátce daně má povinnost podávat tzv. souhrnné hlášení. V tomto souhrnném hlášení plátce informuje o dodáních, které uskutečnil do jiného členského státu osobě registrované k dani v jiném členském státě. Toto hlášení musí za každý kalendářní měsíc odevzdat plátce daně příslušnému místnímu správci daně a to maximálně do 25 dnů po skončení kalendářního měsíce. Nedošlo-li v daném kalendářním měsíci k dodání zboží do jiného členského státu Evropské unie, souhrnné hlášení se nepodává. Díky těmto souhrnným hlášením je možné v systému VIES evidovat všechna uskutečněná intra-komunitární plnění.

5.13 Průzkum sociálních a kulturních zvyklostí

Obchodní partneři

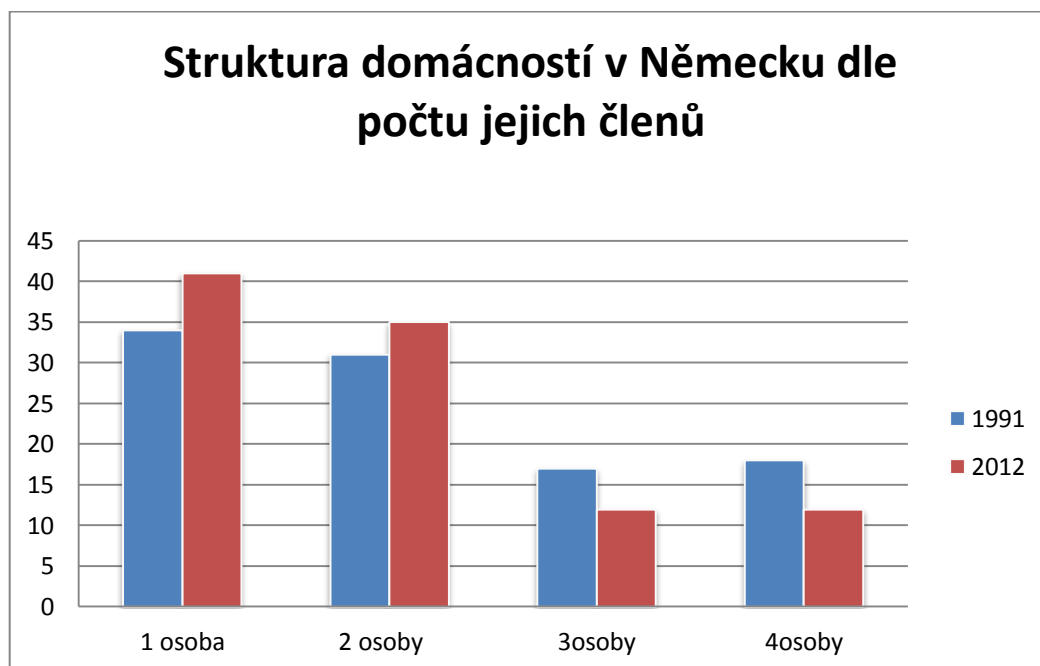
Při jednání s obchodními partnery z Německa se používá zpravidla jako komunikační jazyk němčina. Němčina je v každé oblasti Německa odlišná a to hlavně díky dialektům. Pokud německý obchodní partner ale vidí snahu a především znalost němčiny u českého obchodního partnera, vždy tento fakt velmi ocení a snaží se mluvit co nejjasněji a nejjednodušeji. Až jako druhým komunikačním jazykem je používána angličtina, zde je především výhodou rovnost obou obchodních partnerů, neboť oba v daný moment mluví cizím jazykem.

Pro Němce je charakteristická věcná orientace. Pokud domlouvají obchod, mluví jasně a přímo k věci, zůstávají u tématu a to, co řeknou, přesně tak i myslí. Řeknou přímo, co od obchodu očekávají a co požadují, naprosto přesně zdůrazní, co je pro ně důležité a co přesně vyžadují a chtějí. Němci si libují v pravidlech, příručkách, předpisech, nařízeních i zákonech. Je pro ně naprosto samozřejmé, že tyto pravidla jsou přesně dodržována a jejich nerespektování je pro ně samotné společensky nepřijatelné. Schůzka s německým obchodním partnerem musí být vždy naplánovaná. Přijet neplánovaně je zde považováno za drzost a eticky nevhodnou záležitost. Němci vždy dodržují termíny, schůzky, harmonogramy a časové plány. Na schůzku s obchodním partnerem by měl český obchodní partner přijet vždy 10 – 20 minut předem, přijít pozdě vyvolává dojem nespolehlivosti a nedůvěřivosti v obchodního partnera i jeho práci. Němci jsou všeobecně považováni za spolehlivé a korektní obchodní partnery, to samé očekávají i od zahraničních obchodních partnerů.

Rodiny

Dle Německého statistického úřadu žije v Německu v současné době v jedné domácnosti 2,01 osob. Ve spolkové zemi Bavorsko je evidováno celkem 6,161 milionů domácností. Z toho 2,485 milionu jsou domácnosti, které jsou jednočlenné. Vícečlenných domácností je 3,676 milionu. V Bavorsku v jedné domácnosti žije průměrně 2,06 osob, což je o trochu více než je celkový německý průměr.

Obrázek 8 Struktura domácností v Německu



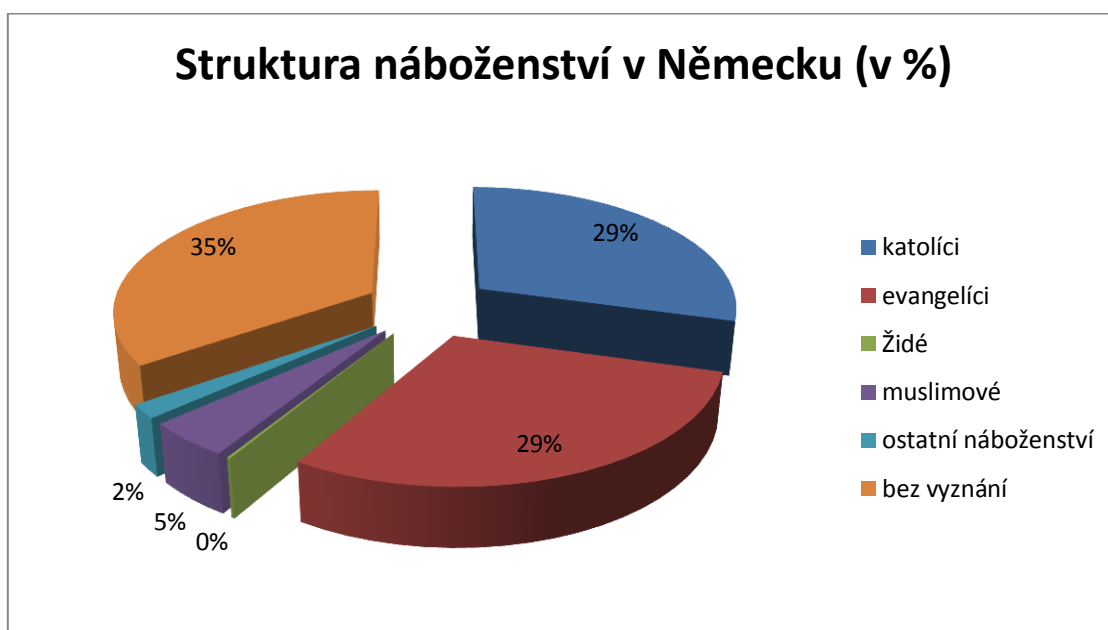
Zdroj: Německý spolkový statistický úřad, 2013

Národnostní složení Německa je takové, že 90,9 % obyvatel tvoří Němci, zbývajících 9,1 % tvoří cizinci. Nejpočetnější národnostní skupiny cizinců, žijících v Německu jsou na příklad Turci, kterých je 1 658 083, Italů zde žije 517 474, Poláků 398 513 a pro srovnání Čechů v Německu žije 34 337. V Bavorsku žije 12 655 260 obyvatel a z toho 1 200 443 jsou cizinci.

Náboženství

V Německu je oficiálně nejvíce lidí bez vyznání a to dle statistik celých 34,8 % obyvatelstva. Další dvě nejpočetnější skupiny se stejným 29,4 % podílem jsou obyvatelé, kteří vyznávají katolickou a evangelickou církev. V Německu žije 0,2 % Židů. Muslimů je 4,6 % obyvatel. K ostatním, tedy jiným než zde uvedeným, se hlásí 1,8 % obyvatel Německa.

Obrázek 9 Struktura náboženství v Rakousku



Zdroj: Ministerstvo Zahraničních věcí ČR, 2013

6 Zhodnocení podmínek vstupu firmy na zahraniční trh

Firma BT STEEL byla založena roku 2000 a zabývá se výrobou příslušenství ke stavebním strojům z vysoce kvalitních druhů oceli.

Výsledky SWOT analýzy firmy byly velmi dobré a uspokojivé, co se vstupu firmy na zahraniční trh týče. Bylo zjištěno, že firma výborně využívá svých silných stránek, kterými jsou například tradice a dobré jméno společnosti, kvalita výrobků, rychlost vyhotovení zakázky či přizpůsobení se požadavkům svých zákazníků.

Hlavní příležitostí této firmy je vstup na nový trh, spolupráce s německou firmou a možnost prodávat své výrobky v německých specializovaných obchodech. Mezi slabé stránky firmy patří nedostatečná reklama a marketingové aktivity, které by firmu zviditelnily v jejím okolí. Proto se firmě doporučuje inzerovat v regionálních novinách a také na oficiálních webových stránkách měst, které leží v okolí podniku.

Nejvýraznějším ohrožením je zavedení nových strojírenských norem či nařízení, které by musely výrobky splňovat, aby mohly být exportovány do jiného členského státu. V současné době ovšem všechny tyto kritéria výrobky firmy BT STEEL splňují. Dalším ohrožením by mohlo nastat ze strany německých konkurentů, ovšem pokud by firma našla vhodného a silného obchodního partnera, jejich spolupráce by velmi zvýšila konkurenční sílu obou podniků, a proto se i toto ohrožení nejeví jako zásadní.

7 Návrh na uplatnění podniku na zahraničním trhu

Doporučuje se, aby firma BT STEEL vstoupila na zahraniční trh prostřednictvím přímého exportu. Klíčové bude nalezení vhodného zahraničního obchodního partnera

Ve spolkové zemi Bavorsko se nachází hned několik firem, které se zabývají výrobou příslušenství ke stavebním strojům. Nejvýhodnější by pro firmu BT STEEL bylo, pokud by našla svého zahraničního partnera co nejbližší, což znamená ve vládním obvodu Dolní Bavorsko. Při zkoumání tohoto teritoria bylo nalezeno několik firem, které mají podobnou nabídku výrobků jako má právě firma BT STEEL a na svých webových stránkách nabízejí kooperaci a spolupráci firmám. Proto by bylo velmi vhodné, pokud by *jednatelé firmy kontaktovali několik vybraných zahraničních firem a nabídli jim spolupráci*. Přínosné by bylo, pokud by se firma BT STEEL stala subdodavatelem konkrétního vlastního výrobku právě pro některou z těchto firem.

V Dolním Bavorsku je ale mnohem více firem, které se zabývají pouze prodejem bagrů, stavebních strojů a jejich příslušenství. V tomto prodeji zahrnují i výkup nových ale i použitých příslušenství. Proto se jako další možnost, jak vstoupit na zahraniční trh, jeví také zde. Doporučuje se tedy, aby *firma kontaktovala tyto prodejce a nabídla jim své výrobky*. V okamžiku, kdy by byl konkrétní výrobek poptáván, by ho firma zhotovila a dovezla do zahraniční prodejny.

Nejlepší možností by bylo *navázat spolupráci s firmou Mörtlbauer Baumaschinen Vertriebs GmbH*, která má sídlo ve městě Fürstzell, okres Passau, které je vzdálené 96 km od sídla firmy BT STEEL. Tato firma byla založena roku 1973 panem Walterem Mörtlbauerem seniorem. V současné době vedou tento podnik jeho synové. Firma se zabývá od samého počátku především pronájmem a obchodem se stavebními stroji a jejich příslušenstvím. V roce 2011 se ale stala výrobcem zcela jedinečných a vysoce technicky vyspělých příslušenství ke stavebním strojům. Firma si velice zakládá na tom, že se jedná o rodinný podnik a na kvalitě svých výrobků, které jsou doloženy velkým počtem doporučujících referencí od jejich klientů.

Firma BT STEEL by i na tomto faktu měla stavět, i ona je rodinným podnikem, který založil pan Tříška a ve vedení firmy jsou v současné době také jeho synové, stejně tak jako ve výše popsané německé firmě. Vyrábějí podobné, inovativní a technicky složité výrobky, obě firmy používají jako materiál kvalitní materiál HARDOX a jejich spolupráce by byla nadmíru výhodná.

Druhou možnou variantou by bylo kontaktovat firmu, která byla zmíněna v průzkumu konkurence, ovšem pokud by *firma přijala nabídku spolupráce od firmy BT STEEL*, vznikla by z tohoto spojení velmi zajímavá spolupráce. *Jedná se o firmu pana Johanna Müllera nesoucí název Maschinen und Fahrzeughandel*, což ve volném překladu do češtiny znamená obchod se stroji a jejich příslušenstvím. Firma sídlí v nedalekém městě Grafenau, které je vzdáleno pouhých 62 km od sídla firmy BT STEEL. Německá firma má shodnou nabídku základních drapaků a lžic, svůj obchod ale rozšířila o prodej ochranných pomůcek a techniky pro lesnictví. Společnost založil v roce 1998 pan Johann Müller a jedná se o středně velký podnik. Rozhodně si myslím, že by tato firma spolupráci s českou firmou uvítala, neboť i na svých webových stránkách přímo uvádí, že má zájem o spolupráci s dalšími výrobci a přímo pod tímto odkazem je i kontakt na pana Müllera a další zaměstnance.

Obě výše zmíněné firmy se zabývají výrobou i prodejem příslušenství ke stavebním strojům.

Třetí možností by bylo *kontaktovat obchody v Dolním Bavorsku, které se zabývají pouze prodejem příslušenství ke stavebním strojům a nabídnout jim své výrobky*. Díky rychlosti, s kterou je firma BT STEEL schopna své výrobky vyrobit a také díky vhodné lokalitě, by bylo možné, aby firma daný výrobek zhotovila až v momentě, kdy by jí německý prodejce oznámil poptávku po tomto konkrétním výrobku.

8 Závěr

Vstup firmy na zahraniční trh je velmi důležitým krokem, který často ovlivní její budoucí vývoj. Prosadit své výrobky na zahraničním trhu není vůbec snadný úkol. Firma BT STEEL se zabývá výrobou příslušenství ke stavebním strojům již od roku 2000 a má velmi dobré postavení na tuzemském trhu, jejím cílem je prosadit se i na trhu zahraničním, konkrétně na trhu německém. Ze SWOT analýzy podniku je zřejmé, že BT STEEL plně využívá všechny své silné stránky a řadí se mezi úspěšné firmy na tuzemském trhu. Dle výsledků SWOT analýzy je největší příležitostí firmy proniknout na zahraniční trh, kde by firma měla nalézt svého obchodního partnera.

Firma sídlí v Pravětíně u Vimperka. Toto jihočeské město je vzdáleno pouze 25 km od česko-německých hranic, což je velmi výhodná poloha z hlediska vlastní přepravy zboží do německých měst.

Spolková republika Německo je velmi vhodným obchodním partnerem pro české podniky z hlediska geografického, tak i z hlediska hospodářské vyspělosti tohoto státu. Pro Českou republiku je Německo nejdůležitější partner a mnoho statistik také poukazuje na určitou provázanost obou ekonomik. Česká republika nejvíce exportuje do Německa a z hlediska importu do České republiky je Německo opět číslem jedna. Tyto statistiky dokazují vysokou obchodní kooperaci obou zemí a české firmy jsou v Německu uznávanými a vyhledávanými obchodními partnery. V současné době se objevuje nový trend, kterým je spolupráce českých a německých malých a středních podniků. Tento fakt je velmi pozitivní, protože v dřívější době mezi sebou spolupracovaly spíše velké společnosti.

Zvolení vhodné obchodní metody neboli formy vstupu na zahraniční trh je pro firmu vždy klíčovou záležitostí. Firma BT STEEL nepředpokládá, že by si v Německu založila svou pobočku. Tento vstup by byl pro firmu příliš nákladný a nevýhodný.

Zpravidla pouze velké a silné podniky si mohou dovolit založit v zahraničí pobočku své společnosti, neboť se jedná o významný investiční krok, při kterém musí

firma důkladně znát právní a daňové prostředí daného zahraničního trhu. Firma BT STEEL by měla vstoupit na zahraniční trh prostřednictvím přímého exportu.

Proto bylo firmě navrženo, aby oslovila firmy z Bavorska, nejlépe z vládního obvodu Dolní Bavorsko a nabídla jim spolupráci. Tato spolupráce je podporována i hospodářskými komorami v projektu Ekonomika³. V tomto projektu jde o navázání hospodářské spolupráce mezi Dolním Bavorskem, Jižními Čechami a Horními Rakousy. Konkrétně se na tomto projektu podílejí průmyslová a obchodní komora Dolního Bavorska, řemeslnická komora Dolního Bavorska a Horního Falcka, hospodářská komora Horních Rakous a Jihočeská hospodářská komora. V regionu Dolního Bavorska, Horních Rakous a Jižních Čech se nachází okolo 280.000 aktivních podniků a žije zde 3,24 milionů obyvatel – z toho tvoří okolo 1,7 milionů zaměstnaných osob.

Z komoditního průzkumu vyplývá, že nejvíce žádané jsou na německém trhu stroje a dopravní prostředky a Česká republika je jejich hlavním vývozcem. I to je další faktor, který nám ukazuje, že vstoupit na zahraniční trh skrývá nové příležitosti a možnosti dalšího vývoje firmy BT STEEL. Co se týče výrobků z oceli, je zde kladen velký důraz na kvalitu, jak použitého materiálu, tak samotného vyhotovení. V tomto ohledu je firma BT STEEL na velmi vysoké úrovni, neboť v tomto odvětví je kvalitní, poctivá a na setiny milimetru přesná práce základem.

Dle spotřebitelského průzkumu je pro německého zákazníka kvalita faktor číslo 1, který rozhoduje o koupi výrobku. Na druhé příčce je cena. Cena výrobků BT STEEL je ve srovnání s ceny německých výrobců o mnoho tisíc nižší. Cenový průzkum tedy opět prokázal, že vstup firmy na německý trh je tím správným krokem.

Pro právní průzkum byl klíčový fakt, že je Česká republika již od roku 2004 členem Evropské unie, čímž se podmínky pro obchodování se zahraničními firmami značně zjednodušily. Členské státy Evropské unie tvoří takzvaný jednotný vnitřní trh, který se řídí legislativou stanovenou Evropskou unií.

Vnitřní trh pomohl odstranit tradiční, většinou staleté bariéry mezi trhy zúčastněných zemí: celní, obchodní, daňové, administrativní, technické, a další.

Daňový průzkum přinesl srovnání sazeb DPH. Základní sazba DPH v České republice je 21% a v Německu 19%. Firma BT STEEL je čtvrtletním plátcem daně z přidané hodnoty. Pokud bude dodávat německému odběrateli, který je v Německu registrován jako plátec DPH, jedná se o osvobozené plnění s nárokem na odpočet DPH. Firma BT STEEL je jako dodavatel povinna ověřit daňové identifikační číslo kupujícího. Toto ověření může provést v informačním systému VIES a nebo na stránkách Ministerstva financí České republiky. Firma BT STEEL bude tedy dodávat zboží za cenu bez daně a toto dodání doloží pomocí potvrzeného dodacího listu ve svém daňovém přiznání k DPH jako dodání zboží do jiného členského státu. O dodání zboží, které firma osvobodí od DPH, je rovněž povinna informovat ve svém souhrnném hlášení, které podává místně příslušnému správci daně.

Německá ekonomika je charakteristická svým vysokým stupněm otevřenosti světovému trhu. Německo nabízí spolupráci v širokém spektru průmyslových oborů a komodit. Obstarávání subdodávek na německém trhu už není doménou pouze velkých firem a výrobců, v dnešní době jsou to právě i malé a střední německé a české firmy, které navazují kooperační obchodní vztahy. Jde především o oblast zakázkové výroby, kooperace a subdodávek ve zpracovatelském průmyslu, zejména pak v oblasti strojírenského průmyslu. Česká republika je zde vzhledem ke své průmyslové tradici, ale i ke své geografické poloze uznávaným a vyhledávaným partnerem. Ve vládním obvodu Dolní Bavorsko je spolupráce německých a českých firem velmi běžná, proto je šance na úspěšné navázání spolupráce firmy BT STEEL s některou z německých firem poměrně vysoká.

9 Summary

The aim of this thesis is to analyze the conditions of entry selected company on a foreign market and the proposal of application on this market. I have chosen the company BT STEEL for my thesis. The company was founded in 2000 and it is engaged in the production of accessories for construction the machines. The company wants to export its products to the German market.

Many Czech companies found outlets for their products in foreign markets. Czech companies export mainly to neighbouring countries, mostly to Germany, where it export 30 % of Czech exports.

On entering the company on the foreign market there is the key factor in the mode of entry on the selected market. The company must consider all the conditions and their options and choose the best form of input. It is always more difficult to succeed in a foreign market than in the domestic market. Therefore it is very important to analyze the conditions of the foreign market and responsibly perform his research.

It is recommended that the company BT STEEL entered the foreign market through direct export. The key will be to find a suitable foreign business partner. It would be very appropriate if the manager of company contacted a few selected foreign companies and offered them cooperation. Another option would be to contact businesses in Lower Bavaria, that sell accessories for construction machines and offer them products of the BT STEEL company.

SWOT analysis of the BT STEEL company, specifically paired comparisons using Fuller's triangle assessed as the most important factor cooperation with the German company. This factor is the SWOT matrix company BT STEEL classified as opportunities.

10 Přehled použité literatury

1. BEDNÁŘOVÁ, Dagmar a Dagmar ŠKODOVÁ-PARMOVÁ. *Malé a střední podnikání*. 2., rozš. vyd. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2010, 146 s. ISBN 978-80-7394-229-8.
2. BENDA, Václav a Milan TOMÍČEK. *DPH u intrakomunitárních dodávek a dovozu a vývozu zboží: praktické postupy uplatňování daně s využitím příkladů*. Vyd. 2., aktualiz., upr. a rozš. Praha: BOVA POLYGON, 2007, 350 s. ISBN 978-80-7273-141-1.
3. BENEŠ, Vlastislav. *Zahraniční obchod: [příručka pro obchodní praxi]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 328 s. ISBN 80-247-0558-3.
4. BLAŽKOVÁ, Martina a Jan HRON. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Překlad Jana Langerová, Vladimír Nový. Praha: Grada, 2007, 278 s. Manažer. ISBN 978-802-4715-353.
5. ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva a Hana MACHKOVÁ. A KOLEKTIV. *Mezinárodní obchodní operace*. Vyd. 1. Praha: HZ Editio, 1998, 195 s. ISBN 80-860-0920-3.
6. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.
7. GALOČÍK, Svatopluk a František LOUŠA. *DPH a účtování: přeprava, dovoz, vývoz, služby*. 6., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2013, 163 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-247-4630-2.
8. GERBER, David J. *Global competition: law, markets, and globalization*. First paperback edition 2012. Oxford: Oxford University Press, 2010. ISBN 978-019-9652-006.
9. HENRY, Anthony. *Understanding strategic management*. New York: Oxford University Press, 2008, xxv, 441 p. ISBN 01-992-8830-5.

10. HORÁKOVÁ, Helena a Oľga VODÁČKOVÁ. *Strategický marketing: 4. evropské vydání*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Překlad Jana Langerová, Vladimír Nový. Praha: Grada, 2003, 200 s. Expert (Grada Publishing). ISBN 80-247-0447-1.
11. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 313 s. ISBN 978-802-4742-090.
12. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
13. KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008, xxi, 293 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-807-1798-828.
14. KOTLER, Philip a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Překlad Jana Langerová, Vladimír Nový. Praha: Grada, 2007, 1041 s. Expert (Grada Publishing). ISBN 978-802-4715-452.
15. KOZEL, Roman a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. Expert (Grada Publishing). ISBN 80-247-0966-X.
16. MACHKOVÁ, Hana, Alexej SATO a Miroslava ZAMYKALOVÁ. A KOLEKTIV. *Mezinárodní obchod a marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 266 s. ISBN 80-247-0364-5.
17. MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 5., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 240 s. ISBN 978-80-247-3237-4.

18. MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2006, 205 s. ISBN 80-247-1678-X.
19. MACHKOVÁ, Hana a Josef TAUŠER. *Mezinárodní konkurenceschopnost podniků po vstupu do EU*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2007, 205 s. ISBN 978-80-245-1228-0.
20. NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, 313 s. ISBN 80-726-1121-6.
21. PIERRE A. DAVID, Pierre A. Richard D. *International logistics: the management of international trade operations*. 3rd ed. Mason, OH: Cengage Learning, 2010. ISBN 978-111-1464-981.
22. PLCHOVÁ, Božena. *Zahraniční ekonomické vztahy ČR*. 3. přeprac. vyd. V Praze: Oeconomica, 2007, 154 s. ISBN 978-802-4512-853.
23. PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. ISBN 80-856-0511-2.
24. REUVID, Jonathan a Jim SHERLOCK. *International trade: an essential guide to the principles and practice of export*. Philadelphia, USA: Kogan Page, 2011, xviii, 389 p. ISBN 07-494-6238-8.
25. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xi, 121 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.
26. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
27. SVATOŠ, Miroslav. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 367 s. ISBN 978-80-247-2708-0.

28. ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 167 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2987-9.
29. TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení: 4. evropské vydání*. Vyd. 1. Překlad Jana Langerová, Vladimír Nový. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2002, 235 s. Expert (Grada Publishing). ISBN 978-80-213-0922-7.
30. VANČUROVÁ, Alena a Lenka LÁCHOVÁ. *Daňový systém ČR 2008, aneb, Učebnice daňového práva: přeprava, dovoz, vývoz, služby*. 9., aktualiz. vyd. Praha: Vox, 2008, 319 s. ISBN 978-808-6324-722.
31. VAN DEN BERG, Hendrik a Joshua J LEWER. *International trade and economic growth: the management of international trade operations*. 3rd ed. Armonk, New York: M.E. Sharpe, c2007, xix ,305 p. ISBN 07-656-1802-8.
32. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
33. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6
34. VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 192 s. ISBN 80-726-1099-6.

Internetové zdroje:

1. Německo: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu. *Businessinfo.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nemecko-zakladni-podminky-pro-uplatneni-ceskeho-19048.html>
2. Německo. *Ministerstvo zahraničních věcí ČR* [online]. 2012 [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/nemecko/
3. Landkarte Deutschland (politische Karte/bunt). *Weltkarte.com* [online]. 2013 [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: <http://www.weltkarte.com/europa/deutschland/deutschland-politisch.htm>
4. Německo. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/N%C4%9Bmecko>
5. Německo: Ekonomická charakteristika země. *Businessinfo.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nemecko-ekonomicka-charakteristika-zeme-19044.html>
6. Hospodářský profil spolkové země Svobodný stát Bavorsko. *Businessinfo.cz* [online]. 2010 [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/profil-spolkova-svobodny-stat-bavorsko-98.html#!>
7. Německo (Bavorsko) - NUTS2. *Český statistický úřad* [online]. 2012 [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/cz/mapy/nuts2/html/de3.htm>
8. Ekonomika3. *IHK Niederbayern* [online]. 2013 [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: <http://www.ihk-niederbayern.de/mezinarodni-portal/hospodarsky-region-dolni-bavorsko/ekonomika3/>

9. Německo: Vnitropolitická charakteristika. *Businessinfo.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nemecko-vnitropoliticka-charakteristika-19042.html>
10. Staat und Gesellschaft: Bevölkerungsstand. *Destatis.de* [online]. 2013 [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/AktuellZensus.html>
11. Z&P Baumaschinenservice GmbH. *Z&P Baumaschinenservice GmbH* [online]. 2010 [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: <http://www.zp-baumaschinen.de/wDeutsch/index.php?navid=2>
12. Gerhard Weigl. *Weigl Baumaschinen* [online]. 2013 [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: <http://www.weigl-baumaschinen.de/>
13. Müller Handel. *Müller: Maschinen und Fahrzeughandel* [online]. 2013 [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: <http://www.mueller-handel.com/index.php?key=index>
14. Dálniční poplatky Německo. *Dálniční známka* [online]. 2013 [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: <http://www.dalnicni-znamky.com/dalnicni-poplatky-nemecko.html>
15. Německo. *Besip* [online]. 2013 [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: <http://www.ibesip.cz/cz/ridic/cestujeme-automobilem/autem-do-zahranici/nemecko>
16. Graf EUR/Kč: ČNB, grafy kurzů měn. *Kurzy.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>
17. ADAC: Ihr Partner in allen Fragen rund um die Mobilität. *ADAC* [online]. 2013 [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: <http://www.adac.de/>

11 Seznam tabulek

Tabulka 1	Příklady jednotlivých faktorů ve SWOT matici
Tabulka 2	SWOT analýza firmy
Tabulka 3	Fullerův trojúhelník
Tabulka 4	Vyhodnocení jednotlivých faktorů SWOT analýzy
Tabulka 5	Německé spolkové země
Tabulka 6	Počet obyvatel Německa
Tabulka 7	Obyvatelstvo Německa podle věkových skupin
Tabulka 8	Zahraničně obchodní partneři České republiky v roce 2013
Tabulka 9	Kalkulace Lžice skalní 1000 mm
Tabulka 10	Srovnání cen německých výrobců s cenou firmy
Tabulka 11	Vzdálenosti z Vimperka do vybraných měst Dolního Bavorska
Tabulka 12	Maximální povolená rychlost v Německu
Tabulka 13	Daň z přidané hodnoty

12 Seznam obrázků

- Obrázek 1 Mapa Spolkové republiky Německo
- Obrázek 2 Mapa Bavorska
- Obrázek 3 Vývoj míry nezaměstnanosti v Německu
- Obrázek 4 Tempo růstu reálného HDP v Německu, České republice a 27 zemích EU
- Obrázek 5 Vývoj inflace v Německu, České republice a EU (27)
- Obrázek 6 Česko – německý zahraniční obchod (v mld. EUR)
- Obrázek 7 Vývoj devizového kurzu EUR/CZK
- Obrázek 8 Struktura domácností v Německu
- Obrázek 9 Struktura náboženství v Rakousku