

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Internacionalizace podniku na jednotném trhu EU**

**Internationalisation of the enterprise on the European  
Single Market**

Patrik Pursch

CHEB 2020



ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	<b>Patrik PURSCH</b>
Osobní číslo:	<b>K18B0048K</b>
Studijní program:	<b>B6208 Ekonomika a management</b>
Studijní obor:	<b>Podniková ekonomika a management</b>
Téma práce:	<b>Internacionalizace podniku na jednotném trhu Evropské unie</b>
Zadávací katedra:	<b>Katedra podnikové ekonomiky a managementu</b>

### Zásady pro vypracování

1. Zpracujte úvodní teoretickou část bakalářské práce.
2. Analyzujte vybranou organizaci z hlediska internacionalizace na jednotném trhu Evropské unie.
3. Navrhněte opatření pro eliminaci slabých stránek zjištěných v analytické části bakalářské práce.
4. Posuďte ekonomickou efektivnost navržených opatření.


Rozsah bakalářské práce: **40 – 60 stran**  
Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**



Seznam doporučené literatury:

- JANATKA, František. *Podnikání v globalizovaném světě*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-754-7.
- PAVLÁK, Miroslav, NOVOTNÝ, Jiří, VACEK, Jiří. *Základy podnikání*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2017. ISBN 978-80-261-0669-2.
- ŠTĚDRŮŇ, Bohumír, ČÁSLAVOVÁ, Eva, FORET, Miroslav, STRÍTESKÝ, Václav a Jan ŠÍMA. *Mezinárodní marketing*. V Praze: C.H. Beck, 2018. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-441-4.
- VEBER, Jaromír. *Digitalizace ekonomiky a společnosti: výhody, rizika, příležitosti*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-554-4.
- WEATHERILL, Stephen. *The internal market as a legal concept*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press, 2017. ISBN 9780198794813.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Miroslav Pavlák, Ph.D.**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **22. října 2019**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **22. dubna 2020**

  
**Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.**  
děkanka

  
  
**Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.**  
vedoucí katedry

V Chebu dne 22. října 2019

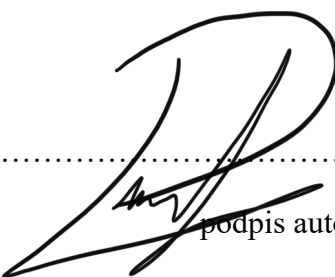
Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*Internacionalizace podniku na jednotném trhu EU*

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Cheb dne 5. května 2020



.....  
podpis autora

## **Poděkování**

Zde bych rád poděkoval Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D. za umožnění výběru individuálního tématu, a především za cenné rady a odborné připomínky k této bakalářské práci.

# Obsah

ÚVOD .....	9
TEORETICKÁ ČÁST .....	10
1. INTERNACIONALIZACE .....	11
1.1. TEORIE POPISUJÍCÍ INTERNACIONALIZACI .....	12
1.1.1. TEORIE RAYMONDA VERNONA.....	12
1.1.2. MODEL UPPSÁLSKÉ ŠKOLY .....	13
1.1.3. TEORIE OLI .....	14
1.1.4. EPRG HOWARDA PELMUTTERA.....	15
2. ANALÝZA ZAHRANIČNÍHO TRHU.....	16
2.1. PEST ANALÝZA .....	16
2.1.1. POLITICKÉ A PRÁVNÍ PROSTŘEDÍ.....	16
2.1.2. EKONOMICKÉ PROSTŘEDÍ .....	16
2.1.3. SOCIÁLNĚ-KULTURNÍ PROSTŘEDÍ .....	17
2.1.4. TECHNOLOGICKÉ PROSTŘEDÍ.....	17
3. METODY VSTUPU NA ZAHRANIČNÍ TRH.....	18
3.1. VÝVOZNÍ OPERACE .....	18
3.1.1. PROSTŘEDNICKÉ VZTAHY .....	18
3.1.2. SMLOUVA O VÝHRADNÍM PRODEJI .....	19
3.1.3. OBCHODNÍ ZASTOUPENÍ .....	19
3.1.4. KOMISIONÁŘSKÉ VZTAHY .....	20
3.1.5. PŘÍMÝ VÝVOZ.....	20
3.2. FORMY NENÁROČNÉ NA KAPITÁLOVÉ INVESTICE.....	20
3.2.1. FRANCHISING .....	20
3.2.2. OUTSOURCING.....	21
3.2.3. VÝROBNÍ KOOPERACE .....	21
3.3. KAPITÁLOVÉ VSTUPY PODNIKŮ NA ZAHRANIČNÍ TRHY.....	22
4. STRATEGICKÉ CÍLE PODNIKU A INTERNACIONALIZACE.....	23
4.1. METODY ŘÍZENÍ PODPORUJÍCÍ NAPLŇOVÁNÍ STRATEGICKÝCH CÍLŮ .....	23
4.1.1. DELEGOVÁNÍ PRAVOMOCÍ .....	23
4.1.2. TÝMOVÁ PRÁCE .....	25
4.1.3. KOMUNIKACE.....	26
5. INOVACE.....	27
6. SWOT ANALÝZA.....	28
PRAKTICKÁ ČÁST.....	29
7. POPIS PODNIKU.....	29
8. ANALÝZA PODNIKU SHOP 5% S.RO. ....	30

<b>8.1.</b>	<b>MEZOPROSTŘEDÍ PODNIKU .....</b>	<b>30</b>
8.1.1.	ZÁKAZNICÍ .....	30
8.1.2.	STÁVAJÍCÍ KONKURENCE .....	31
8.1.3.	POTENCIÁLNÍ KONKURENCE .....	32
8.1.4.	SUBSTITUTY .....	32
8.1.5.	DODAVATELÉ .....	33
<b>8.2.</b>	<b>VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ PODNIKU .....</b>	<b>34</b>
8.2.1.	MARKETINGOVÉ FAKTORY .....	34
8.2.2.	DISTRIBUČNÍ FAKTORY .....	36
8.2.3.	FAKTORY PODNIKOVÝCH PRACOVNÍCH ZDROJŮ .....	38
8.2.4.	FAKTORY FINANČNÍ .....	38
<b>9.</b>	<b>MOŽNOSTI PRONIKNUTÍ NA DALŠÍ TRHY .....</b>	<b>40</b>
<b>9.1.</b>	<b>ANALÝZA NĚMECKÉHO TRHU .....</b>	<b>40</b>
9.1.1.	POLITICKÉ A PRÁVNÍ PROSTŘEDÍ .....	40
9.1.2.	EKONOMICKÉ PROSTŘEDÍ .....	41
9.1.3.	SOCIÁLNĚ-KULTURNÍ PROSTŘEDÍ .....	42
9.1.4.	TECHNOLOGICKÉ PROSTŘEDÍ .....	44
<b>9.2.</b>	<b>ANALÝZA POLSKÉHO TRHU .....</b>	<b>46</b>
9.2.1.	POLITICKÉ A PRÁVNÍ PROSTŘEDÍ .....	46
9.2.2.	EKONOMICKÉ PROSTŘEDÍ .....	46
9.2.3.	SOCIÁLNĚ-KULTURNÍ PROSTŘEDÍ .....	47
9.2.4.	TECHNOLOGICKÉ PROSTŘEDÍ .....	49
<b>10.</b>	<b>INOVACE DANÉHO PODNIKU .....</b>	<b>51</b>
<b>11.</b>	<b>SWOT ANALÝZA PODNIKU .....</b>	<b>56</b>
11.1.	SWOT MATICE PRO NĚMECKÝ TRH .....	56
11.2.	SWOT MATICE PRO POLSKÝ TRH .....	57
<b>12.</b>	<b>NÁVRH METODY INTERNACIONALIZACE PODNIKU .....</b>	<b>58</b>
<b>12.1.</b>	<b>NAVRHOVANÝ SPOLEČNÝ MODEL PRO OBA TRHY .....</b>	<b>58</b>
12.2.	NAVRHOVANÝ MODEL PRO NĚMECKÝ TRH .....	63
12.3.	NAVRHOVANÝ MODEL PRO POLSKÝ TRH .....	65
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>68</b>
<b>ZDROJE .....</b>		<b>69</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>		<b>72</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>		<b>72</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>		<b>73</b>
<b>ABSTRAKT .....</b>		<b>74</b>
<b>ABSTRACT .....</b>		<b>75</b>



## Úvod

Hlavním cílem této bakalářské práce bude vytvoření návrhu modelu internacionalizace zkoumané společnosti. Dílčími cíli bude zpracování teoretických východisek k danému tématu, provedení analýzy současného stavu internacionalizace zkoumané společnosti a posouzení ekonomické efektivnosti navržených opatření.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část bude zaměřena na modely popisující internacionalizaci podniku společně s analýzou zahraničního trhu a následně na strategické cíle a inovace, které dokáží poskytnout firmě dostatečnou výhodu pro úspěšný vstup na zahraniční trh na jednotném trhu Evropské unie. Následná praktická část bude založena na aplikování zpracované teorie a poskytnutí návrhu modelu internacionalizace zkoumané společnosti na jednotném trhu EU.

Vědecké metody, které budou použity pro vypracování bakalářské práce, budou zejména studium odborných monografických textů, následná kompilace a interpretace získaných faktů doplněných o osobní názory a zkušenosti. Formulace vlastních návrhů bude vycházet z analýz současného stavu internacionalizace zkoumané společnosti. Pro naplnění cílů bakalářské práce bude uskutečněno studium interních materiálů zkoumané společnosti.

## Teoretická část

Teoretická část bude zaměřena na modely popisující internacionalizaci podniku společně s analýzou zahraničního trhu a následně na strategické cíle a inovace, které dokáží poskytnout firmě dostatečnou výhodu pro úspěšný vstup na zahraniční trh na jednotném trhu Evropské unie. Česká republika se stala součástí dnešního jednotného trhu Evropské Unie v roce 2004, avšak historie jednotného trhu sahá až do roku 1961, kdy Evropský soudní dvůr rozhodl svůj první rozsudek ohledně volného pohybu zboží.<sup>1</sup> K hlavnímu nastartování jednotného trhu došlo ovšem o dva roky později, kdy rozsudek v případě Van Gend en Loos<sup>2</sup> stanovil přímý účinek Evropského práva. Od tohoto rozsudku uběhlo mnoho let a Evropská unie se snaží vytvořit jednotný trh bez bariér, aby jednotlivé obchodní aktivity byly nerozlišitelné od těch na domácím trhu. Pro České podniky je jednotný trh určitě obrovskou příležitostí, ovšem i přes odstranění většiny bariér, stále je internacionalizace na jednotném trhu EU složitá a spoustu firem na ní nahlíží skepticky, důležité body internacionalizace a aspekty s ní spojené jsou v teoretické části vysvětleny a tyto body budou aplikovány v praktické části s cílem většího zastoupení prodeje zboží firmy Shop 5 % s.r.o. na jednotném trhu EU.

---

<sup>1</sup> WEATHERILL, Stephen. *The internal market as a legal concept*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press, 2017. ISBN 9780198794813., s. 34.

<sup>2</sup> Rozsudek 26/62, Van Gend en Loos, [1963] ECR 1 (ECLI:EU:C:1963:1).

# 1. Internacionalizace

Internacionalizace se dá bezesporu označit za skvělou příležitost, avšak je vhodná pouze pro podniky, které fungují na promyšlené strategii mezinárodního marketingu.<sup>3</sup> Na internacionalizaci se nahlíží jako na příležitost získat nové zákazníky, ovšem to je pouze jednosměrný pohled na příležitosti, které internacionalizace nabízí. Beze sporu internacionalizace nabízí nové trhy, kde firma získá nové zákazníky a tím se jí navýší obrát prodeje. Často internacionalizace využívá takový podnik, který dokáže na zahraničních trzích realizovat svou konkurenční výhodu.<sup>4</sup> Firma má také ovšem díky internacionalizaci možnost zredukovat náklady, jelikož může využít nabídek z různých trhů a tím získat dodavatele zboží, nebo i služeb, díky kterému výrazně sníží náklady.<sup>5</sup>

Internacionalizace se skládá z několika faktorů, které musí být zhodnoceny před vytvořením firemní marketingové strategie.

Nejdůležitější faktory jsou:<sup>6</sup>

- odlišnosti v obchodních jednání
- sociálně-kulturní odlišnosti
- obchodněpolitické podmínky
- legislativa na zahraničních trzích
- jazykové bariéry
- různý stupeň organizovanosti zahraničních trhů

---

<sup>3</sup> MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9., s 9.

<sup>4</sup> SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. Praha: Grada, 2011. s. 392. ISBN 978-80-247-3494-1., s 392.

<sup>5</sup> MACHKOVÁ (n 3), s 12.

<sup>6</sup> VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Mezinárodní marketing. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2009. ISBN 978-80-7248-527-7., s. 15.

## 1.1. Teorie popisující internacionalizaci

Výběr správného modelu pro zvládnutí internacionalizace závisí do značné míry na attributech dané firmy, její kultuře, hodnotám a na jejím manažerském stylu. Internacionalizací se zabývá nespočet teorií, literatura uvádí tyto jako nejznámější:<sup>7</sup>

- teorie mezinárodního cyklu životnosti výrobku Raymonda Vernona
- model uppsálské školy
- teorie OLI autora J.H. Dunninga
- EPRG Howarda Pelmuttera

### 1.1.1. Teorie Raymonda Vernona

Teorie Raymonada Vernona navazuje na teorii komparativních výhod a k vysvětlení procesu internacionalizace používá příklad cyklu životnosti výrobku.<sup>8</sup> Na základě empirických zkoumání amerických firem v padesátých a šedesátých letech, dochází během cyklu životnosti výrobku ke třem základním fázím internacionalizace.<sup>9</sup>

První fáze značí situaci, kdy firma z vyspělé země vyváží na zahraniční trh výrobek, který nemá na daném trhu konkurenci, daný trh se nachází v méně vyspělé zemi. V návaznosti na tuto první situaci začnou vznikat firmy na daném zahraničním trhu, které dokážou výrobek vyrobit se značně nižšími náklady a firma, které dříve neměla konkurenci již vyvážet nemůže, protože v místě výroby, tedy na trhu vyspělé země, jsou náklady podstatně dražší, proto v této druhé fázi často dochází k přesunu výroby do zahraničí pro snížení výrobních nákladů. Tato fáze je také označována jako dospělost výrobku, jelikož z důvodu přesunutí výroby pro snížení nákladu se začne daný výrobek vyrábět velkosériově. Ve třetí, tedy závěrečné fázi se situace kompletně otočí proti první fázi, jelikož poptávka po daném produktu klesá a výrobek se přestává vyrábět ve vyspělých zemi a pouze se dováží z výroben z méně vyspělých zemí.<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> MACHKOVÁ (n 3), s 21.

<sup>8</sup> ŠTĚRBOVÁ, Ludmila. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada, 2013. s. 57. ISBN 978-80-247-4694-4., s 57.

<sup>9</sup> MACHKOVÁ (n 3), s 22.

<sup>10</sup> tamtéž, s 22-23.

Obrázek 1 - Vyobrazení teorie R. Vernona



Hlavní důvod konkurenceschopnosti	Zcela nový výrobek	Distribuční politika Podpora prodeje Reklama	Nízká cena
Příčina internacionalizace	Technologická výhoda	Tuzemské firmy začínají vyrábět obdobné výrobky	Hledání cenově výhodných dodavatelů
Fáze internacionalizace	Vývoz	Přesun výroby do zahraničí	Dovoz z méně vyspělých zemí

**Zdroj:** Vernon, R.: *International investment and international trade in the product cycle*. *Quarterly Journal of Economic*, vol. LXXX, No. 2/1966. In: Keegan, W. J. – De Leersnyder, J. M.: *Marketing sans frontières*. InterEditions 1994, s. 20.

Tato teorie byla potvrzena v několika odvětví, především v textilním průmyslu, avšak nedá se stanovit, že by tato teorie platila absolutně, jelikož by firmy z vyspělých zemích museli stále přidávat na trh pouze nové výrobky a vždy by ztráceli konkurenceschopnost kvůli nízkým nákladům v rozvojových zemích.

### 1.1.2. Model uppsálské školy

Tento model vznikl v sedmdesátých letech a je založen na behavioristických teoriích. Tato teorie je přiřazována třem zakládajícím autorům: J. Johanson, F. Wiedersheim-Paul a J. E. Vahle. Model uppsálské školy vznikl na základě pozorování švédských výrobních firem, podle kterých tito autoři určili, že rozvoj mezinárodních aktivit firmy je založen na zkušenostech mezinárodních aktivit dané firmy. Tato teorie dělí proces internacionalizace na

čtyři fáze, které na sebe postupně navazují. V první fázi dochází ke sporadickému exportu do zahraničí, po určité době se firma dostane do druhé fáze, kdy firma vstupuje na zahraniční trh formou vývozní obchodní metody. Poslední dvě fáze jsou založené na nových investicích firmy. Třetí fáze znamená pro firmu investice do podpory exportu a zřizování obchodních poboček na daném zahraničním trhu. Poslední fází je investice do výrobních aktivit, kdy firmy zřizují své vlastní výrobní linky na daném zahraničním trhu.<sup>11</sup>

Tyto čtyři fáze internacionalizace a jejich splnění se odvíjí podle dvou faktorů. Za prvé, jaké má firma zdroje k dispozici a kolik z těchto zdrojů je ochotná investovat do mezinárodních aktivit a za druhé její míra aktivit na zahraničním trhu. Na konci osmdesátých let byla tato teorie upravena a rozšířena o další faktory. Na úpravě původní uppsálské teorie se podíleli především J. S. Welchem a R. Loustarinenem.<sup>12</sup>

### 1.1.3. Teorie OLI

Na konci osmdesátých let se snažil J. H. Dunning vysvětlit internacionalizaci firmy a její aktivity na zahraničním trhu z jiného úhlu pohledu než doposud vytvořené teorie. Doposud stanovené teorie vycházeli z fází a faktorů, které jsou stanoveny časovou posloupností. Tento jiný přístup definoval internacionalizaci dle tří faktorů, které tvoří akronym názvu této teorie – Teorie OLI, tedy z anglického *ownership, location, internalization*. *Ownership* reprezentuje výhody, které jsou specifické pro danou firmu. Může se jednat o patenty, průmyslové vzory, ale také o velikost firmy a její postavení na trhu, dále o firemní kapacity inovačních možností, kvalifikaci zaměstnanců a v neposlední řadě významné kapitálové zdroje. Druhý atribut *location* značí výhody umístění mezinárodních aktivit. Do této části patří veškeré výhody daného zahraničního trhu, který si podnik vybere. Podnik nemůže ovlivnit výhody zahraničního trhu, avšak může ovlivnit svůj výběr zahraničního trhu a po prozkoumání možných trhů si podnik může vybrat trh, kde jsou tyto atributy nejpříznivější. Třetí a poslední kategorií *internalization* jsou myšleny výhody vycházející z vnitřních faktorů jako například efektivní organizační struktura, efektivní kooperace mezi mateřskou společností a dceřinými podniky, nízké transakční náklady.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> MACHKOVÁ (n 3), s 24.

<sup>12</sup> tamtéž, s 25.

<sup>13</sup> tamtéž, s 24-25.

#### 1.1.4. EPRG Howarda Pelmuttera

Tento model se snaží identifikovat organizaci a její orientaci. Tato teorie rozděluje firmy do čtyř různých kategorií orientace: etnocentrické, polycentrické, regiocentrické a geocentrické. Firmy nejčastěji zapadají do první kategorie, tedy do etnocentrické, kdy firma teprve začíná se svou internacionalizací, která není její hlavní priorita, jelikož stále koncentrují své aktivity na domácí trh. Aktivity na domácím trhu jsou také využívány jako zdroj a inspirace pro prozatímní aktivity na zahraničním trhu, dále nejsou vynaloženy zdroje na průzkum zahraničního trhu.<sup>14</sup>

Polycentrická orientace, označována literaturou někdy jako multilokální, vychází z první etnocentrické kategorie s tím rozdílem, že firma započala aktivity na několika zahraničních trzích. Důležitým faktorem je, že tyto aktivity na jednotlivých zahraničních trzích jsou individuální a uzpůsobené danému zahraničnímu trhu. Z tohoto důvodu jsou dělány průzkumy jednotlivých trhů a tím pádem není domácí trh v takové převaze jako u první kategorie.<sup>15</sup>

Následující regiocentrická kategorie opět vychází z předešlé kategorie, kde hlavním rozdílem oproti polycentrické je důkladnější průzkum zahraničních trhů, kdy se firma snaží najít na jednotlivých trzích podrobnosti, které je spojují, aby mohla podobné specifické činnosti sjednotit pro více zahraničních trhů. Tyto podobnosti mohou být z různých oblastí, například ekonomické, kulturní nebo politické.<sup>16</sup>

Poslední geocentrická kategorie definuje podniky, kteří nakládají se všemi trhy jako s jedním globální – jednotným trhem, který je sociologicky i ekonomicky unifikovaný. Tyto firmy ovšem rozumí odlišnostem jednotlivých zahraničních trhů, avšak přicházejí s jednotným universálním přístupem, který bude oceněn všemi potenciálními zákazníky. Geocentrická orientace se dá definovat jako spojení etnocentrické a polycentrické kategorie, jelikož geocentrické podniky vidí podobnosti a rozdíly na zahraničních trzích, ale snaží se vytvořit globální strategii, která dokáže reagovat na potřeby a přání v jednotlivých lokalitách.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> Krzysztof DRACHAL (2014) "What Do We Know from Eprg Model?," 3. Available at: INSERT-MISSING-URL (Accessed: April 17, 2020)., p85

<sup>15</sup> tamtéž, s 86.

<sup>16</sup> tamtéž, s 86.

<sup>17</sup> DRACHAL (n 12), s 87

## 2. Analýza zahraničního trhu

### 2.1. PEST analýza

Internacionalizace přináší pro podnik kompletní změnu makroprostředí, a tudíž i kompletní změnu rizik, které s mezinárodním podnikáním souvisí. Jedním ze základních nástrojů analýzy makroprostředí je PEST analýza. PEST analýza je nástrojem, který zkoumá několik druhů prostředí, které jsou pro daný podnik důležité. Analyzuje politické a právní prostředí, ekonomické prostředí, sociálně-kulturní prostředí a technologické prostředí.<sup>18</sup>

#### 2.1.1. Politické a právní prostředí

Hlavním faktorem těchto prostředí je stability a tedy, do jaké míry je politické a právní prostředí stabilní v dané zemi. Pokud je na daném zahraničním trhu stabilní prostředí, jsou firmy zpravidla více motivovány na tento daný trh vstoupit.<sup>19</sup> V extrémních případech se může jednat i o probíhající válečné konflikty, tato situace se týkala například Ukrajinského trhu v roce 2014. V neposlední řadě pro podnik může být odrazující tendence rozhodování soudů v dané zemi, pokud je možné vypožorovat trend neúspěchu zahraničních firem při soudních řízeních v dané zemi, může tento alarmující trend znamenat rozhodnutí daného podniku na tento zahraniční trh nevstupovat.<sup>20</sup>

#### 2.1.2. Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí se skládá z několika částí, zejména literatura rozlišuje hospodářskou politiku vlády, kurzovou politiku a zahraničněobchodní politiku.<sup>21</sup> Jednotlivé situace spadající do ekonomického prostředí mohou pro různá odvětví podniků znamenat odlišné signály. Například personální agentura, rozšiřující své pole působení do sousední země, uvítá nízkou míru nezaměstnanosti, jelikož toto měřítko značí nedostatek pracovní síly, kterou

---

<sup>18</sup> MACHKOVÁ (n 3), s 28.

<sup>19</sup> tamtéž, s 28.

<sup>20</sup> WARNER, A. G. and Business Expert Press (2010) Strategic analysis and choice: a structured approach. 1st edn. New York: Business Expert Press (Business Expert Press Strategic Management collection). doi: 10.4128/9781606491768., s 31.

<sup>21</sup> MACHKOVÁ (n 3), s 28.



daná pracovní agentura může nabídnout. Avšak podnik, který se specializuje na výrobu určité komodity může vnímat velmi nízkou nezaměstnanost na daném trhu negativně, jelikož bude těžké naplnit potřebné pracovní pozice schopnými pracovníky.<sup>22</sup>

### 2.1.3. Sociálně-kulturní prostředí

Tato prostředí nejsou natolik rozhodující, jestli daná firma vstoupí na určitý zahraniční trh nebo ne, avšak jejich analýza je stěžejní pro úspěšnou mezinárodní marketingovou strategii. Sociální a kulturní prostředí zahrnuje spoustu aspektů, literatura do tohoto prostředí zahrnuje i demografický vývoj a stárnutí populace. Kultura lze definovat jako soubor norem chování, hodnot a postojů, které jsou akceptovány právě lidmi v dané společnosti.<sup>23</sup> Novodobý trend pro tato prostředí může být zaznamenán v poptávce zákazníků po výrobcích a řešení, které jsou šetrnější k životnímu prostředí. Tento trend je znatelný především v západní Evropě a firma vstupující z trhu, kde tento trend není tak znatelný musí brát větší zřetel a často upravit své výrobní procesy, aby byla tato poptávka zahraničních zákazníků uspokojena.<sup>24</sup>

### 2.1.4. Technologické prostředí

Toto prostředí přispělo nejvíce z výše vybraných ke globalizaci mezinárodního podnikání. Rozvoj informačních a komunikačních technologií umožňující práci s velkým množstvím dat bez nutnosti fyzického kontaktu vytváří skvělou příležitost podnikům k rozšíření jejich know-how a metod na zahraniční trhy.<sup>25</sup> Na tento faktor pro mnoho odvětví podniků je důležité se dívat také ve spojení se sociálně a kulturním prostředí, jelikož některé služby vyžadují určitou úroveň technických dovedností, například QR kódy, může se stát, že na určitém trhu mají lidé k dispozici zařízení, které QR kódy umí načíst (chytrý mobil), ale

---

<sup>22</sup> WARNER, A. G. and Business Expert Press (2010) Strategic analysis and choice : a structured approach. 1st edn. New York: Business Expert Press (Business Expert Press Strategic Management collection). doi: 10.4128/9781606491768., p 33

<sup>23</sup> KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5., s 80.

<sup>24</sup> WARNER, A. G. and Business Expert Press (2010) Strategic analysis and choice: a structured approach. 1st edn. New York: Business Expert Press (Business Expert Press Strategic Management collection). doi: 10.4128/9781606491768., s 35.

<sup>25</sup> tamtéž, s 38.

jejich využití v praxi pro tuto činnost je mizivé a pokud podnik má své služby či zboží založeno na této technické zdatnosti svých zákazníků, musí tento fakt zohlednit v nabízeném produktu.

### 3. Metody vstupu na zahraniční trh

Existuje velmi mnoho forem vstupu na zahraniční trhy a pro podnik je důležité, které si vybere, aby jeho zahraniční aktivita byla v konečném důsledku úspěšná. Pro správné rozhodnutí musí podnik zvážit potenciál cílového trhu, investiční náročnost, podnikové zdroje. Literatura rozděluje formy vstupů do tří základních kategorií: vývozní operace, formy nenáročné na kapitálové investice a kapitálové vstup podniků na zahraniční trhy.<sup>26</sup>

#### 3.1. Vývozní operace

Z anglického *export modes* je považován za tradiční formu vstupu firem na zahraniční trh. Také se jeví jako velmi jednoduchá volba pro podniky, jelikož nemusí vyžadovat žádné investice. Samotný vývoz nevyžaduje investice, avšak je důležité, aby podnik provedl průzkum zahraničních trhů a následná investice v podobě marketingu pro proražení daného podniku na zahraničním trhu.<sup>27</sup>

##### 3.1.1. Prostřednické vztahy

Prostředník obchoduje na vlastní riziko vlastním jménem a na vlastní účet. Prostředník nakoupí zboží od odběratelů a jejich výdělek je rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou. Tato forma vývozní operace je doporučena především malým a středním podnikům, pro které je vývoz okrajovou záležitostí, jelikož zřizování vlastního oddělení na zahraničním trhu by bylo velmi finančně nákladné. Tato možnost je také vhodná pro firmy, které se chtějí specializovat pouze na výrobu a obchodní a marketingové záležitosti přenechat podnikům, které budou od této výrobní firmy odebírat. Největší výhodou prostřednických vztahů jsou nižší náklady a značná eliminace rizik mezinárodního obchodu. Avšak daný podnik ztrácí kontakt se

---

<sup>26</sup> VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6., s. 213.

<sup>27</sup> MACHKOVÁ (n 3), s 68.

zákazníkem na daném zahraničním trhu a tím pádem i kontrolu nad mezinárodní marketingovou strategií.<sup>28</sup>

### 3.1.2. Smlouva o výhradním prodeji

Jedná se o rámcovou smlouvu, kde se dodavatel zavazuje k dodávání zboží pouze jednomu odběrateli. V této rámcové smlouvě musí být vymezen druh zboží a oblast, kde bude zboží odběratel nabízet. Podnik si tuto formu vybere z důvodu výhody již vybudovaných distribučních cest daného odběratele na zahraničním trhu, což umožňuje rychlý vstup na zahraniční trh. Tato forma vývozních operací je užitečná zejména na vzdálené trhy, kdy vývozce otestuje bez velkých nákladů a rizik reakci zákazníků na danou komoditu. Podnik musí počítat s nevýhodou v podobě ztráty přímého kontaktu s trhem. Tato nevýhoda především spočívá v tom, že pokud si podnik vybere špatného odběratele, podnik nedokáže rozeznat, jestli daný produkt není vhodný pro zahraniční trh, nebo odběratel odvedl špatnou práci v propagaci daného produktu, nebo měl například špatný zákaznický servis.<sup>29</sup>

### 3.1.3. Obchodní zastoupení

Obchodní zastoupení je založeno na smluvním vztahu mezi zástupcem a zastoupeným, kde se zástupce zavazuje vykonávat dlouhodobě činnost sjednávání obchodů jménem zastoupeného a na jeho účet. Mezinárodní trh je tvořen celou řadou určitého obchodní zastoupení, avšak pro vývozce je těžké vybrat si správné zástupce a zvolit adekvátně jejich vymezení působnosti. Klasické obchodní zastoupení nemá často smluvní doložku ohledně konkurenčních firem pro obě strany, kdy zástupce může zastupovat jiné firmy a firma může volit více obchodních zástupců. Podnik se může rozhodnout pro výhradní obchodní zastoupení, kdy ani jedna smluvní strana nesmí využívat konkurenční služby.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Mezinárodní marketing. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2009. ISBN 978-80-7248-527-7., s. 84.

<sup>29</sup> tamtéž, s. 84.

<sup>30</sup> MACHKOVÁ (n 3), s 71.

### 3.1.4. Komisionářské vztahy

Jedná se o smluvní vztah mezi komisionářem, který se zavazuje zařídit vlastním jménem pro komitenta na jeho účet určitou obchodní záležitost a komitent se zavazuje zaplatit komisionáři úplatu. Rozdíl oproti smlouvě o zprostředkování je v uzavření konkrétní smlouvy, kdežto zprostředkovatel se zavazuje k realizaci příležitosti, která následně vede k uzavření smlouvy.<sup>31</sup>

### 3.1.5. Přímý vývoz

Čistě přímé obchodní metody jsou využívány nejčastěji pro vývoz investičních celků, výrobních zařízení a vývozních strojů. Tyto výrobky průmyslové marketingu jsou náročné na instalaci a jejich dodávky jsou také velmi komplikované, proto je často výrobce zaštituje sám, jelikož by třetí strana potřebovala rozsáhle proškolit. Přímé investice by se měly pojít i s vyššími cenami, jelikož je celá realizace zabezpečena samotným vývozcem, který nese i veškeré náklady i rizika mezinárodního obchodu.<sup>32</sup>

## 3.2. Formy nenáročné na kapitálové investice

Tyto formy využívají firmy, pokud chtějí zvětšit pozornost svých výrobků a služeb ovšem bez přímých investic v zahraničí. Nejčastějšími formami vstupu na zahraniční trh tohoto typu jsou franchising, smlouvy o řízení, licence, outsourcing a mezinárodní výrobní kooperace.<sup>33</sup>

### 3.2.1. Franchising

Za franchising se označuje smluvní vztah mezi franšizérem a franšizantem. Franšizér je poskytovatel franšizy, který opravňuje a zavazuje jednotlivé nabyvatele (franšizanty) k užívání obchodního jména a k užívání předmětu podnikání své společnosti. Na druhou stranu

---

<sup>31</sup> tamtéž, s 72.

<sup>32</sup> tamtéž, s 72.

<sup>33</sup> JANATKA, František. *Podnikání v globalizovaném světě*. Praha: wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-754-7., s. 251-252.

se nabyvatel zavazuje zaplatit smluvně stanovenou odměnu a dodržovat komerční politiku poskytovatele. Nejčastěji je franchising využíván v oblastech rychlého občerstvení, benzinových čerpadel, maloobchodu a hotelnictví. Franchising je komplexní a trvalý vztah.<sup>34</sup> Nejznámějším světovým fenoménem franchisingu je McDonald's.<sup>35</sup>

### 3.2.2. Outsourcing

Jedná se o přenos určité aktivity formou smlouvy na externí subjekty, které budou zajišťovat vybrané operace. Tedy největší výhodou outsourcingu je specializace určité výrobní operace, na kterou není firma personálně, technicky nebo kapacitně vybavena a raději se soustředí na hlavní činnost, kterou vytváří největší přidanou hodnotu. Dalšími výhodami je flexibilita a snížení teritoriálních rizik daného podniku. Pro řadu mezinárodních korporací je outsourcing využíván více než přímé investice. Nevýhoda outsourcingu může spočívat v závislosti klienta na dodvateli.<sup>36</sup>

### 3.2.3. Výrobní kooperace

Mezinárodní výrobní kooperace jsou založeny na výrobních programech, které jsou rozděleny mezi výrobce z různých zemí. Důležitým aspektem výrobních kooperací je kapitálové propojení, nebo dokonce sloučení. Výrobní kooperace umožňuje spolupráci na různých úrovních, jejichž obsah a forma ujednávají sami partneři. Smluvní partneři především získávají výhodu ve využívání rozdílu výrobních zdrojů v jednotlivých zemích, díky této výhodě dokážou vyrábět výrobky, s co nejnižšími náklady.<sup>37</sup>

---

<sup>34</sup> VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Mezinárodní marketing. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2009. ISBN 978-80-7248-527-7., s. 88.

<sup>35</sup> MACHKOVÁ (n 3), s 77-78.

<sup>36</sup> POŠVÁŘ, Zdeněk, Helena CHLÁDKOVÁ a Mendelova zemědělská a lesnická univerzita. Management. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2014. ISBN 978-80-7509-127-7., s. 193-194.

<sup>37</sup> MACHKOVÁ (n 3), s 80-81.

### 3.3. Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy

Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy jsou považovány za nejvyšší stupeň internacionalizace a až na výjimky jsou realizovány pouze velkými firmami. Kapitálové vstupy mají formu portfoliových nebo přímých investic. Portfoliové investice jsou nákupy akcií nebo jiných cenných papírů, kdežto přímé investice jsou určeny k založení, získání nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů mezi podnikem v jedné zemi a investorem se sídlem v jiné zemi. Tento druh vstupu na zahraniční trh je velmi důležitý pro rozvoj světové ekonomiky, jelikož tyto investice modernizují dané odvětví a také vytvářejí nové pracovní příležitosti.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> tamtéž, s 81-82.

## 4. Strategické cíle podniku a internacionalizace

### 4.1. Metody řízení podporující naplňování strategických cílů

Pro úspěšné dosažení strategických cílů podniku je důležité zakomponovat metody organizace práce pro bezbariérový tok informací, motivování zaměstnanců a pro tvoření přidané hodnoty. Mezi hlavní metody organizace práce patří delegování pravomoci, týmová práce a komunikace.<sup>39</sup>

#### 4.1.1. Delegování pravomocí

Realizace podnikové strategie je komplexní činnost, která nenáleží pouze vrcholovému managementu, ale měli by do této plánovací aktivity být zakomponováni všichni pracovníci. Během realizování podnikové strategie dochází k delegování pravomocí na jednotlivá oddělení a jejich pracovníky, pokud bude pracovník přítomen a budou mu sděleny důvody této delegace společně se strategickými cíli, bude pracovník více zainteresován do chodu podniku a více motivován efektivněji vykonat svou úlohu.<sup>40</sup>

Častým problémem u malých a středních podniků dochází ke stagnaci delegování kvůli přesvědčení majitelů těchto podniků, že delegování pravomocí není možné, jelikož zaměstnanci nejsou pro danou pravomoc kompetentní a také, že majitelé jsou zvyklí řídit provoz podniku samostatně a touto delegací ztrácejí pocit kontroly nad jednotlivými úkoly, které by měly být delegovány.<sup>41</sup> Správná delegace ovšem vyvrcholí v naprostý opak, než jsou tyto obavy majitelů. Je ovšem důležité určit si, jaké jsou kroky ke správnému rozhodnutí delegace práce. Za prvé je důležité analyzovat činnosti podniku, oddělit jednotlivé úkoly z hlediska hlavních cílů a rozhodnout se, zde dané úkoly budou delegovány nebo ne. Je důležité, aby se majitel podniku rozhodl delegovat i komplexnější úkoly, které oživí stereotypní práci zaměstnance, čímž se docílí větší motivovanosti a začlenění daného zaměstnance do strategie podniku. Plnění komplexnějších úkolů nepřináší zaměstnanci pouze větší motivaci, ale také získání zkušeností, čímž se docílí, že zaměstnanec dokáže vytvářet větší přidanou

---

<sup>39</sup> PAVLÁK, Miroslav. *Ekonomika malých a středních podniků*. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2013. 118 s. ISBN 978-80-261-0268-7., s 98.

<sup>40</sup> tamtéž, s 104.

<sup>41</sup> tamtéž, s 104.

hodnotu dané firmě. Po konkrétní analýze práce dochází k druhému kroku – plánování delegování, kdy musí majitel firmy stanovit termíny úkolu, hranice pravomocí, potřebné proškolení, druh kontroly splnění úkolu a vybrání daného pracovníka. Vybrání vhodného zaměstnance může být pro řadu manažeru kámen úrazu, často je tento třetí krok velmi individuální, jelikož pouze manažer dokáže předpovědět do určité míry zaměstnancovy schopnosti a jeho zájem pro daný úkol. Také je potřeba vzít do úvahy vyčerpání daného pracovníka a jeho aktuální funkci. V neposlední řadě musí majitel firmy vědět, jestli daná delegace pomůže pracovníkovi v dalším kariéřním růstu. Předposledním čtvrtým krokem je způsob delegace. Majitel musí zaměstnance namotivovat, aby plnil daný úkol s maximálním pracovním nasazením, čímž se docílí, pokud bude zaměstnanec vědět, co od něj majitel očekává, do kdy má být úkol splněn, jaký má daný úkol význam pro splnění cílů podniku a také musí zaměstnanec souhlasit s dílčími termíny pro plnění úkolu.<sup>42</sup>

Poslední krokem je podpora delegování a tedy, jaké zásady má majitel podniku dodržovat, aby zajistil vysokou efektivitu plnění úkolu delegovaným pracovníkem. Důležité je pracovníka nepřetěžovat, poskytnout mu nestranné hodnocení a spravedlivé odměňování za plnění úkolů. Dle literatury KAHLE, 1994 je zapotřebí držet se těchto pravidel při hodnocení pracovního výkonu:

- Před hodnocením musí být stanoveny konkrétní cíle, kterých má zaměstnanec docílit
- Pracovník musí být informován s předstihem o tom, co od něj a jeho pracovního úsilí manažer očekává
- Průběžně vedené písemné záznamy o výkonu zaměstnance vedené manažerem
- Daný zaměstnanec by se měl průběžně vyjadřovat ohledně plnění úkolu
- Písemné hodnocení by mělo být projednáno s daným zaměstnancem a manažer by měl získat zpětnou vazbu, zda shledává pracovník hodnocení spravedlivé
- Objektivně hodnotit pracovník výkon, nikoli osobu zaměstnance.
- Hodnocení by mělo obsahovat konstruktivní kritiku s pozitivním komentářem
- Důležité je také naslouchat danému zaměstnanci během hodnocení
- Je doporučeno provádět individuální „minihodnocení“ během roku

---

<sup>42</sup> tamtéž, s 104-105



#### 4.1.2. Týmová Práce

Týmová práce se dá definovat jako překonání snahy osobně vyniknout a dát přednost lepšímu výsledku pro daný celek. Efektivní týmová práce podstatně zvyšuje výkonnost pracovních kolektivů a v konečné fázi i celé organizace. Jestli tým pracuje efektivně se dá určit podle několika kritérií, pokud například tým plní naplánované cíle dle termínů, pokud má tým společný motivující záměr, v neposlední řadě také pokud je v týmu pozitivní atmosféra, kde se jednotliví pracovníci nebojí upřímně vyjádřit své pocity a nápady.<sup>43</sup>

Týmová práce vede k řešení společných pracovních úkolů, které jsou hlavním zaměřením týmu. Literatura rozeznává pět hlavních fází vývoje týmu, a tedy týmové práce:

- Formování
- Storming (bouřka)
- Normalizace
- Výkon
- Rozpuštění

Formování je počáteční fáze, při které se tým poprvé setkává a dochází k informování o cíli týmu a také o rolích jednotlivých členů týmu. Po zformování týmu následuje prezentace názoru, jelikož každý člen týmu může mít odlišný názor, někteří členové týmu se mohou kvůli odlišným názorům dostat do konfliktu, což může způsobit redukci počtu členů v týmu. Zbytek týmu, který překoná tyto možné konflikty se dostává do fáze normalizace, kdy si tým začíná věřit a jednotliví členové se přizpůsobují. Po této fázi následuje část výkonu, kdy tým funguje výborně a efektivně řeší zadané problémy. Poslední fáze je fáze rozpuštění, kdy se tým po splnění úkolu rozpouští, tato fáze může být více individuální, kdy dochází z zachování týmu pro nadcházející úkoly.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠTAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8., s 529-530.

<sup>44</sup> PAVLÁK, Miroslav; NOVOTNÝ, Jiří; VACEK, Jiří. Základy podnikání. Plzeň: Katedra podnikové ekonomiky a managementu, Fakulta ekonomická, Západočeská univerzita v Plzni, 2017. 241 s. ISBN 978-80-261-0669-2., 191

### 4.1.3. Komunikace

Komunikace je jednou z nejdůležitějších dovedností každého člena týmu. Komunikace je složitý proces zahrnující nejen vysílání signálů, ale také aktivní naslouchání, správné kladení otázek, nonverbální komunikaci a umění odhadnout partnera v komunikaci. Tento komplexní systém může být definován jako soubor formálních a neformálních mechanismů podporující výměnu informací mezi zaměstnanci v organizaci. Avšak pokud pracovník organizace zvládne umění komunikace zvýší pocit důvěry v organizaci a má větší šance na prosazení změn. Pro řízení lidských zdrojů je komunikace stěžejní nástroj, jelikož komunikace přispívá k plnění několika strategických úkolů jako důvěra v organizaci, poznání podniku, snadná výměna názorů, motivace zaměstnanců a odstranění šumu při předávání informací.<sup>45</sup>

Firemní interní i externí komunikace tvoří velkou část firemní identity, proto je důležité, aby byla podstata interní komunikace vysvětlována shora od managementu jako externí komunikace, aby jednotliví zaměstnanci svou pracovní komunikaci byli v souladu s kulturou a image firmy.<sup>46</sup> Důležité je propojení jednotlivých komunikačních strategií firmy, avšak pro malé a mikro podniky jednotlivé části firmy jsou zpravidla representovány jedním nebo dvěma zástupci, takže tento úkol není velmi složitý pro tyto malé podniky.

---

<sup>45</sup> tamtéž, s 98-99.

<sup>46</sup> HOLÁ, Jana. Interní komunikace ve firmě. Brno: Computer Press, c2006. s. 12. ISBN 80-251-1250-0. Dostupné také z: <https://kramerius5.nkp.cz/uuid/uuid:4d62bfa0-510e-11e9-ba39-005056825209>, s 8-9.

## 5. Inovace

V dnešní době neslouží inovace pouze k získání výhody nad konkurencí, ale inovace je důležitá pro samotné udržení a upevnění pozice podniku na trhu. Inovace se dá definovat jako výsledek organizačních, technických, finančních, obchodních a vědeckých činností. Inovační proces má dvě části – invenční a inovační. Před samotným výsledkem vyjmenovaných činností dochází k tvůrčímu procesu, kde se shromažďují a vymýšlejí návrhy na zlepšení, nápady na patenty apod.

Právě tento tvůrčí proces tvoří invenční fázi. Tato invenční část následně musí projít trychtýřem, ve kterém podnik zhodnotí dané nápady z invenční fáze a rozhodne se, jestli má daný podnik schopnosti a zdroje na realizaci daných nápadů, většina nápadů a myšlenek neprojde tímto rozhodovacím procesem, jelikož by bylo velmi náročné a někdy i nemožné danou věc realizovat. Vybrané myšlenky, které projdou a jsou nakonec realizovány se nazývají inovací. Inovace podniků jsou brány jako jeden z nejdůležitějších bodů, o kterých se sbírají firemní data. Statistiky inovací se dělí do čtyř základních kategorií: produktové, procesní, marketingové a organizační.<sup>47</sup>

Produktové inovace vylepšují, nebo přináší nové výrobky a služby daného podniku skrze použití kvalitnějšího materiálu, přehlednějších technických specifikací, uživatelské vstřícnosti nebo jiných vylepšených funkčních atributů. Druhá kategorie procesních inovací zahrnuje zavedení nové nebo významně vylepšené dodavatelské služby nebo samotnou produkci. Třetí kategorie marketingových inovací spočívá ve změna balení produktu, nebo designu celého produktu, užívání nových komunikačních kanálů nebo nová cenová strategie. Jedná se tedy o nové metody v marketingové strategii.

Poslední kategorie organizačních inovací znamená zavedení nových metod v podnikových organizačních praktikách, ve změně organizaci pracovních míst, nebo nová organizace externích vztahů. V posledních letech řada podniků volí organizační inovaci v podobě outsourcingu určitých sekundárních činností, aby se mohly soustředit na svou primární činnost, která vytváří největší přidanou hodnotu.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1., s 156.

<sup>48</sup> tamtéž, s. 157.

## 6. SWOT analýza

SWOT analýza je nástrojem rozdělení informací o trhu do čtyř kategorií dle účelu pro daný podnik. Tyto kategorie jsou označeny podle anglických slov, které tvoří ze svých počátečních písmen název této analýzy. Jedná se o silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). První dvě skupiny tedy silné a slabé stránky jsou v silách firmy je ovlivnit. Naopak skupiny hrozeb a příležitostí jsou externími faktory, které se nedají přímo ovlivnit, pouze na ně adekvátně reagovat. Každý podnik dle svého odvětví podnikání a zaměření bude mít individuální výsledky této analýzy.<sup>49</sup>

Na základě těchto rozdílných výsledků se musí podnik rozhodnout, jak s externími faktory naloží na základě svých silných a slabých stránek. Podnik může využít WO strategie, která se označuje v Českých překladech jako hledání a vysvětluje se jako překonání slabé stránky (W) využitím příležitosti (O). Další strategie je označována jako využití a má zkratku SO, tedy kdy jsou silné stránky (S) podniku využity ve prospěch nějaké příležitosti (O). Třetí možnou strategií je WT přeloženo jako vyhýbání, při které se podnik snaží minimalizovat slabé stránky (W) a vyhnout se hrozbám (T). Poslední kategorie konfrontace označená jako ST strategie je definována jako využití silných stránek podniku (S) k překonání nebo odvrácení hrozby (T).<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5., s. 305-306.

<sup>50</sup> GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010. s. 298. ISBN 978-80-251-2621-9., s. 298-299.

## Praktická část

V úvodu práce byl stanoven cíl vytvořit model internacionalizace podniku. Pro jeho naplnění je vhodné představit firmu, provést analýzu, na základě zjištěných poznatků navrhnout opatření k posílení internacionalizace zkoumaného podniku.

### 7. Popis podniku

Firma Shop 5% s.r.o. byla založena v roce 2016 z důvodu vytvoření možnosti přeprdeje Americké fitness značky na Českém trhu. Firma Shop 5% s.r.o. operuje v maloobchodu přes internetový obchod. Tento e-shop nabízí sortiment pouze od jednoho dodavatele, který sídlí v Americe. Firma je zaměřena na B2C podnikání a přes svůj e-shop nabízí 157 produktů, z toho 27 doplňků stravy a zbytek tvoří oblečení nebo výbava do posilovny jako například shakery a barely na pití. Firma se více specializuje na prodej doplňků stravy.

Firma se zaměřuje na Český trh a Slovenský trh, kde se vytvořila mimo zákazníky i základnu fanoušků Americké značky 5%, kteří aktivně sledují přeložený obsah ohledně značky 5%. Firma chce své působení rozšířit na zahraniční trhy zejména na Německý a Polský. Hlavní důvody jsou rychlé dodání díky blízké vzdálenosti a zájem zákazníků z těchto zemí, kteří si e-shop firmy našli i přes nulovou aktivitu firmy na těchto trzích, jelikož dané zahraniční trhy postrádají prodejce, který by nabízel celý sortiment značky 5%.

Celá firma je spravována jedním jednatel a jedním zaměstnancem, kteří zodpovídají za veškeré aktivity firmy. Obě osoby pracují na firemních aktivitách jako vedlejší činnost, jelikož jeden partner stále studuje a druhý pracuje na plný úvazek.

## 8. Analýza podniku Shop 5% s.ro.

### 8.1. Mezoprostředí podniku

#### 8.1.1. Zákazníci

Firma odeslala objednávky více než 1000 zákazníkům za svou dobu existence. Podle dat, které uvedli při registraci, tvoří 65 % zákazníků muži, 20 % ženy a přibližně 15 % neuvedlo pohlaví, jelikož tento údaj není veden jako povinný při registraci v e-shopu firmy. Nicméně tyto statistiky nejsou směrodatné, jelikož při individuálním řešení logistických problémů vyjde často najevo, že i když je objednávající žena a uvedená adresa je na ženské jméno, daný produkt je objednan mužem jakožto koncovému zákazníkovi. Důvody jsou různé nejčastěji překvapení, nebo dárek a časová vyčípanost kvůli práci. Z těchto důvodů je potřebné statistiky z firemního e-shopu spojit se statistikami sociálních sítí, jelikož odkazy na sociální síť e-shopu jsou provázány se samotným e-shopem a jsou také přítomny v patičce každého e-mailu. Obecně má e-shop zkušenost, že většina jeho zákazníků je sleduje také na Facebooku. Toto tvrzení podporuje i fakt, že určitá část zákazníků preferuje komunikaci ohledně svých objednávek a dotazů ohledně produktů právě přes messenger na Facebooku. Na Facebooku má e-shop přes 1650 fanoušků, kde 92 % jsou muži a 7 % ženy. Tato čísla potvrzují předešlé tvrzení a napomáhají určit, že z 15 % neuvedeného pohlaví bude většina zákazníků patřit k mužům, a že i přes 20 % nakupujících žen, bude toto procento v podobě koncových zákazníků ještě menší.

Demografie zákazníků podle e-shopové registrace vychází z 85 % na Českou republiku a 14 % na Slovensko. Zbýlé jedno procento jsou individuální objednávky do Dánska, Německa a Rakouska. Facebookové statistiky uvádějí stejný trend, akorát s menší dominancí Českých fanoušků: 64 % fanoušci z České republiky, 29 % ze Slovenska a 7 % je rozptýleno především mezi Holandsko, Polsko, Německo a Velkou Británií. Facebookové statistiky ukazují mnohem přívětivější trend pro internacionalizaci, kdy téměř 40 % fanoušků pochází ze zahraničí, avšak Facebooková stránka má více sledujících, takže i když většina zákazníků sleduje e-shop na sociálních sítích, tak na sociálních sítích se vyskytuje téměř stejný počet sledujících, kteří nejsou přímými zákazníky e-shopu. Navíc je důležité zohlednit fakt, že ve světě sociálních sítí figuruje mnoho robotů, kteří lajkují stránky z neznámých důvodů, a proto jsou statistiky demografie více zkreslující, než tomu bylo naopak u pohlaví zákazníků.

Věkové rozdělení zákazníků je u e-shopové i Facebookové statistiky podobné až na jednu výjimku věkového intervalu. Podle uvedeného věku e-shopových zákazníků se 28 % zákazníků nachází v rozmezí 18-24 let a 27 % zákazníků v rozmezí 25-34 let. V porovnání s fanoušky na Facebooku je rozmezí 18-24 zastoupeno 32 % a věkové rozmezí 25-34 let zaujímá 42 %. Tato dvě věková rozmezí jsou podobná společně i s rozmezím 35-44 let, kdy e-shop udává 12 % a Facebook 14 % pro tuto věkovou kategorii. Hlavním rozdílem je ovšem věková kategorie nad 60 let, kdy Facebookové statistiky uvádějí počet fanoušků v této věkové kategorii okolo 1 %, avšak 25 % e-shopových zákazníků uvedlo při registraci svůj věk, který spadá do kategorie 60 let a více.

### 8.1.2. Stávající konkurence

Firma Shop 5 % s.r.o. prodává doplňky stravy společně s fitness oblečením a doplňky. Nabídka tohoto sortimentu je velmi široká, a proto popis konkurence bude zaměřen na firmy prodávající čistě stejnou značku 5%. Firma Shop 5% s.r.o. byla založena čistě z důvodu rozhodnutí přeprodávat Americkou značku 5% Nutrition. Toto rozhodnutí bylo učiněno na základě prozkoumání Českého a Slovenského trhu, kdy v roce 2016 zde tuto značku prodával pouze jeden e-shop na Slovensku. Značka 5% Nutrition je především známá v Americe, avšak její zakladatel byl mezi prvními kulturisty, který aktivně a úspěšně využíval sociální sítě ke své propagaci. I přes poměrně známou vizáž stále platí, že tato značka 5% je především pro zapálené nadšence a pro sportovce, kteří jsou do značné míry obeznámeni s kulturistikou. Z těchto důvodů není prodej této značky natolik rozšířen v Evropě a v roce 2016 dominoval pouze jeden e-shop na Českém a Slovenském trhu.

Firma Shop 5% s.r.o. se rozhodla prodávat pouze tuto jednu značku 5%, a tudíž vytvořit specifický e-shop pouze pro jednu značku. V letech 2016-2018 zde byla konkurence pouze v podobě jednoho Slovenského e-shopu, kdy tedy firma Shop 5% s.r.o. měla obrovskou výhodu pro České zákazníky díky své lokalitě a možnostem rychlejšího a levnějšího poštovního. Konkurenční Slovenská firma skončila se svým prodejem značky 5% v květnu 2018, kdy firmě Shop 5% s.r.o. nabídla vykoupení zbytku svého skladu. Firma Shop 5% s.r.o. tuto nabídku přijala a po zbytek roku 2018 figurovala na Českém a Slovenském trhu jako jediná firma nabízející značku 5%.

Situace se změnila začátkem roku 2019, kdy z důvodu větší koncentrace samotné Americké firmy 5% na Evropský trh se doplňků stravy 5% ujalo několik Evropských velkoobchodníků, čímž zpřístupnili nabídku doplňků stravy 5% e-shopům, kteří odebírají produkty pouze od Evropských dodavatelů. Této možnosti využili v roce 2019 tři České e-shopy, kteří začaly prodávat pouze nejznámější doplňky stravy značky 5%, tudíž Česká konkurence pro firmu Shop 5% s.r.o. je pouze v podobě e-shopů, kteří nabízejí široký sortiment doplňků stravy a rozhodli se prodávat pouze nejznámější doplňky stravy této značky.

### 8.1.3. Potenciální konkurence

Potenciální konkurence může být označena za jakýkoli e-shop prodávající doplňky stravy, který se rozhodne rozšířit svou nabídku o Americkou značku 5%. Americká firma 5% již spolupracuje s velkým Britským prodejcem doplňků stravy figurující v oblasti B2B, takže je velká šance, že v průběhu roku 2020 a 2021 přibude několik e-shopů nabízející doplňky stravy 5%, jelikož v rámci Evropy jsou mnohonásobně sníženy překážky spojené s celním řízením oproti dodávkám z USA.

Rozdílný přístup musí být zanalyzován ohledně potenciální konkurence a nabídky oblečení a výbavy 5%. Na rozdíl od doplňků stravy, tyto produkty jsou nabízeny pouze samotnou firmou v USA a v Evropě neexistuje dodavatel, který by dané produkty nabízel. V tomto má firma Shop 5% s.r.o. velikou výhodu oproti stávající konkurenci, jelikož stávající konkurence nenabízí kompletní sortiment 5%, ale pouze doplňky stravy sehnatelné v rámci Evropského trhu.

Jakákoli potenciální konkurence v podobě nabídky celkového sortimentu 5% je méně pravděpodobná, jelikož Americká firma 5% figuruje samostatně a dovoz jejího zboží z USA by vyžadoval specializaci pouze na dovoz této značky, což vyžaduje časovou náročnost a jelikož je značka 5% specifickým zbožím určené pro užší skupinu, jeví se tato možnost jako nepravděpodobná.

### 8.1.4. Substituty

Celý průmysl doplňků stravy určený pro fitness a aktivní životní styl je založen na nabídce substitutů. Například nejklassičtější doplněk stravy – práškový protein. Tento produkt



má nespočet substitutů, kteří zápasí o každého zákazníka v podobě pozměněného složení, přitažlivějšího obalu, popřípadě shakeru k objednávce zdarma, nebo akce nákupu 1+1 zdarma. Většina doplňků stravy značky 5% jsou vystaveny substitutům od mnoha firem. Avšak některé doplňky stravy od firmy 5% svým složením nabízí jedinečnou kombinaci, která je ovšem ve vyšších cenových oblastech, proto je pro plno zákazníků pouze okrajovou značkou.

Rozdílný případ opět platí pro oblečení a výbavu, které nesou myšlenky a známé citáty zakladatele firmy 5%. Toto oblečení se neprodává pro svou funkcionalitu, ale především pro prezentaci a ztotožnění s životním stylem a kulturou, kterou značka 5% přináší. Zákazníci si tyto designové produkty kupují, jelikož chtějí prezentovat svůj zápal pro značku 5% a také, jelikož Rich Piana představuje jednu z největších osob ve světové kulturistice. Z těchto důvodů oblečení značky 5% nemá téměř žádné substituty, jelikož oblečení 5% zákazníci kupují pro ztotožnění se značkou 5%.

#### 8.1.5. Dodavatelé

Firma provozující tento e-shop nabízí sortiment pouze od jednoho dodavatele, který sídlí v Americe. Dodavatelem je Americká firma 5% Nutrition, která byla založena v roce 2014. Tato Americká firma se specializuje na doplňky stravy určené ke cvičení především pro vrcholové kulturisty. Zakladatel značky Rich Piana byl sám vrcholový kulturista a patřil mezi nejznámější tváře tohoto sportu na planetě díky své kontroverznosti. Svou nezaměnitelnou image a přístup ke cvičení a životu šířil na sociálních sítích, a především na Youtube, díky této skutečnosti dokázal vytvořit velkou fanouškovskou základnu společně s kulturou, kterou pojmenoval právě 5%. Rich Piana vytvořil značku 5% právě pro reprezentaci lidí, kteří si splní svoje sny za jakoukoli cenu a pouze 5% lidí toto dokáže.

Toto vysvětlení a Pianovo životní příběh jsou zahrnuty v názvu 5% Nutrition, což pro mnoho zákazníků a fanoušků znamená více než pouze název značky doplňků stravy, ale také kulturu a životní postoj. Několik Českých zákazníků firmy Shop 5% s.r.o. poslalo na sociálních sítích fotku s tetováním designu značky 5%. I když tato značka nepatří mezi nejznámější ve světě, má velmi silnou základnu fanoušků, kteří v ní vidí větší význam.

## 8.2. Vnitřní prostředí podniku

### 8.2.1. Marketingové faktory

Veškerá interakce ze strany e-shopu probíhá online. Komunikace se zákazníky je vedena přes sociální sítě, e-mailovou komunikaci a telefonický rozhovor. Z těchto důvodů je pro firmu důležitý její online vzhled. Online vzhled firma spravuje na několika platformách, nejstěžejnější platforma je firemní e-shop, kde probíhá veškerý prodej. E-shop je veden v programu Prestashop. Prestashop je open source e-commerce platforma, která je kompletně zdarma ve své základní verzi a funguje na zakupování modulů, které rozšiřují funkcionalitu. Firemní e-shop je na webové stránce anpush.cz. Dalším důležitým faktorem je e-mailová komunikace, jelikož s každou objednávkou je odesláno několik informačních e-mailů ohledně stavu objednávky. Informační emaily o objednávce jsou spravovány také přes platformu Prestashopu a individuální emaily jsou následně odesílány přes klasický e-mailový klient.

Problémem posílání e-mailu přes klasický klient jako je Gmail, Outlook, nebo AppleMail je design odesílaných emailů. Firma z tohoto důvodu investovala do programu tvořící branding patičku e-mailu s odkazem na veškeré sociální sítě a odkazem na e-shop firmy.

Obrázek 2 - Ukázka patičky e-mailu

S přátelským pozdravem,



Zdroj: Firemní e-mailová komunikace

Dalším důležitým marketingovým faktorem jsou sociální sítě. Firma aktivně využívá tři sociální sítě: Facebook, Instagram a Youtube. Facebook a Instagram jsou díky své podobné funkcionalitě spravovány společně a Youtube využívá firma k překladi videí s tematikou značky 5%. Zakladatel firmy 5% Rich Piana se proslavil díky videům na Youtube. Tato videa mají hodnotu i pro České fanoušky značky 5%, a proto firma na Youtube uploaduje tato videa

s českými titulky. Firma investuje čas do těchto videí se souhlasem Americké firmy 5%, jelikož jsou mezi jejími zákazníky velice populární a jsou následně využívány k dalším marketingovým podpůrným akcím.

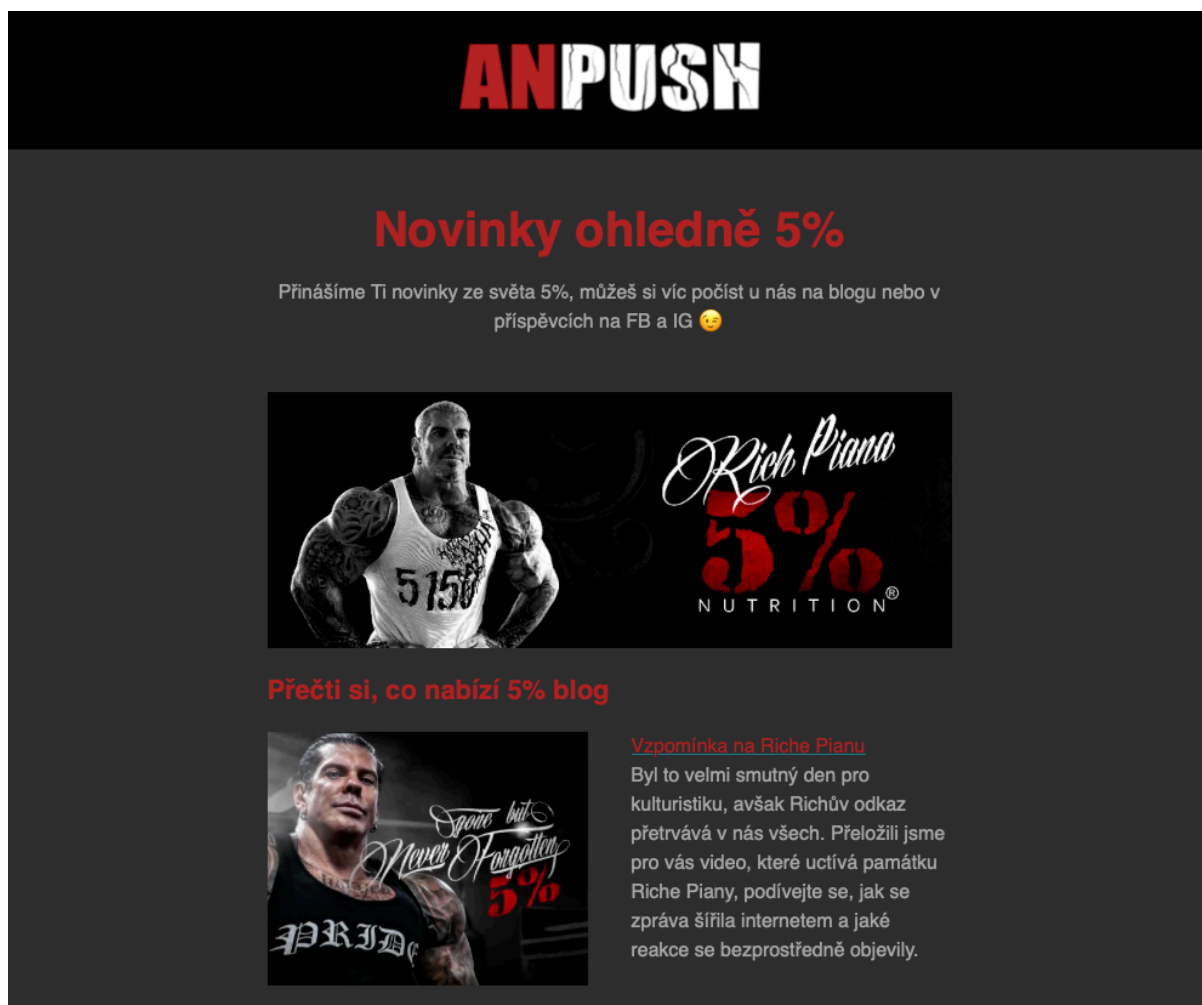
Sociální síť firma využívá také v podobě sponzoringu sportovců z Karlovarského Kraje. Firma Shop 5% s.r.o. vytvořila v roce 2018 tým kulturistů z Karlovarského kraje, které podporuje sponzoringem v podobě produktů 5% a tvorby marketingových nosičů jako grafika, fotky a videa.

V týmu Anpush 5% CZ jsou: Petr Myslivec, Antonín Téma a Marek Kovářík. Petr Myslivec je mistr Čech a mistr ČR 2019 v klasické kulturistice nad 180 cm. Antonín Téma je mistr ČR 2019 v kulturistice do 90 kg. Tito sponzorovaní sportovci na sociálních sítích propagují produkty 5%. Firma Shop 5% s.r.o. se se sportovci snaží spolupracovat více od hloubky než jen pro čistou propagaci produktů, ale společně se sportovci píšou recenze a vysvětlují, jak jaký produkt funguje a jaké jsou především jeho benefity.

Všichni tři sponzorovaní sportovci pocházejí z Karlovarského kraje a kulturistice se věnují ve formě sportovního koníčku, jelikož všichni mají práci na plný úvazek mimo oblast kulturistiky. Petr Myslivec je zaměstnán u Sokolovské městské policie, Antonín Téma u Hasičského sboru v Chebu a Marek Kovářík dojíždí do práce do Německa.

Marketing firmy Shop 5% s.r.o. je tedy tvořen přes sociální sítě, newslettery a placenou reklamou na internetu. Díky nástroji sociálních sítí se dá reklama na internetu velmi přesně zacílit na žádanou kategorii potenciálních zákazníků. Jedinou výjimkou prodeje mimo online prostředí je prodej, který realizuje jejich tým sportovců osobně.

Obrázek 3 - Ukázka newsletteru



Zdroj: Firemní marketingový archiv

### 8.2.2. Distribuční faktory

Americká firma 5% vyrábí své doplňky stravy v Americe společně i s většinou oblečení. Svůj sklad má v Kalifornii, odkud je jediná možnost objednat oblečení 5%. Doplňky stravy je možné objednat také z USA, ale od roku 2019 firma 5% spolupracuje s velkoprodávce suplementů v Anglii, odkud doporučuje Evropským přepravecům objednávat suplementy pro efektivnější logistiku.

Změna dopravce z USA není možná, jelikož má náš dodavatel výhodnou nabídku a FedEx vyzvedává zboží přímo z jejich skladu. Zajímavým faktem je, že FedEx má Evropu rozdělenou do několika finančních pásem. Bohužel pro firmu Shop 5% s.r.o., jakožto dodavatele z České republiky, je nevýhoda, že jiné finanční pásmo začíná právě od České republiky, což v praxi znamená, že při objednávce v hodnotě 2000 \$ stojí přeprava do ČR okolo 350 \$, avšak stejná objednávka v hodnotě 2000 \$ může být dovezena do Německa za 170 \$. Cenový rozdíl mezi dovezeným do České republiky a do Německa je přibližně dvojnásobný. Samozřejmě tyto údaje byly poskytnuty samotným dodavatelem, což je jediný zdroj informací o těchto cenách.

Cena dopravy může způsobit značné navýšení finální ceny produktu, tudíž se firma rozhodla využít nabídku firem, které mají sklad na hranici Německa a České republiky a nabízejí k pronájmu adresu tohoto skladu, čímž umožní svým zákazníkům objednávat zboží na Německou adresu. Tyto služby nabízí v rámci stovek korun. Další náklad tvoří následně přeprava většinou Českou poštou, protože tato firma převezme zboží z Německého skladu na území ČR a zde podá na pobočce České Pošty (ČP).

Celkové náklady využití služeb Německého skladu a následné posláání ČP vyjde přibližně na 800 Kč při objednávce z USA za 2000 \$. Díky této metodě ušetří firma přibližně 180 dolarů (v přepočtu cca 4 450 Kč)<sup>51</sup>, což je téměř 10 % z hodnoty objednávky. Ušetřena částka samozřejmě roste s cenou objednávky v přímé úměře. Tato ekonomičtější metoda dovážení zboží z USA přes Německý sklad má několik nevýhod. Nejzřejmější nevýhodou, avšak nikoli nejzávažnější, je prodloužení dodací lhůty, protože zboží musí nejprve dorazit do Německého skladu. Zde se následně musí přepravit na pobočku České pošty do ČR, jelikož tyto logistické procesy nejsou na sebe interně napojené vznikne vždy přibližně jeden až dva dny prodlevy, kdy zboží pouze čeká do druhého dne na odesláání.

Nejzávažnějším problémem je komunikace s Německou celní správou. Tuto komunikace zprostředkovává FedEx a tým firmy Shop 5% s.r.o. disponuje znalostí pouze angličtiny, takže se někdy narazí na jazykovou bariéru. Komunikace je často zdlouhavá a jelikož nekomunikujeme přímo s celní správou, nedá se identifikovat důvod častého zpoždění.

---

<sup>51</sup> Orientační přepočet měn \$ na CZK, dne 25. 4. 2020

Při jedné objednávce firma čekala na zboží přes 2 měsíce kvůli dlouhému celnímu procesu a následném zapomenutí zásilky v jednom FedEx skladu.

### 8.2.3. Faktory podnikových pracovních zdrojů

Firma Shop 5% s.r.o. má dva jednatele. Patrik Pursch a Lenka Purschová, oba jednatele zastupují firmu samostatně. Avšak Lenka Purschová se na firemních aktivitách podílí pouze zřídka. Dva jednatele byli zapsáni především z důvodu častého pobývání Patrika Pursche v zahraničí. Pokud by Patrik Pursch nemohl vyřídit urgentní záležitost, která vyžaduje osobní přítomnost jednatele, Lenka Purschová může danou záležitost vyřídit. Firma Shop 5% s.r.o. je tedy spravována Patrikem Purschem a jedním zaměstnancem, který obstarává logistické aktivity a grafiku marketingových nosičů.

Jednatel firmy Patrik Pursch ovládá anglický jazyk, což byl jeden z předpokladů pro začátek předmětu podnikání firmy, jelikož je vyžadována detailní komunikace s Americkou firmou 5%. Zákaznická a dodavatelská komunikace je spravována jednatelem Patrikem Purschem, jelikož probíhá pouze přes elektronickou a mobilní komunikaci. Fyzické naskladnění zásob a expedici zásilek je vykonávána zaměstnancem. Firemní komunikace probíhá přes messenger na Facebooku, kde mají pracovníci vytvořený specifický chat pro expedici objednávek. Patrik Pursch přes e-shopovou platformu zjistí, jestli je zboží z dané objednávky skladem. A následně dá vědět zaměstnanci přes Facebookový chat, o jakou objednávku se jedná. Zaměstnanec zboží zabalí a přes e-shopovou platformu odešle do databáze Zásilkovny, kam následně i objednávky nosí odesílat.

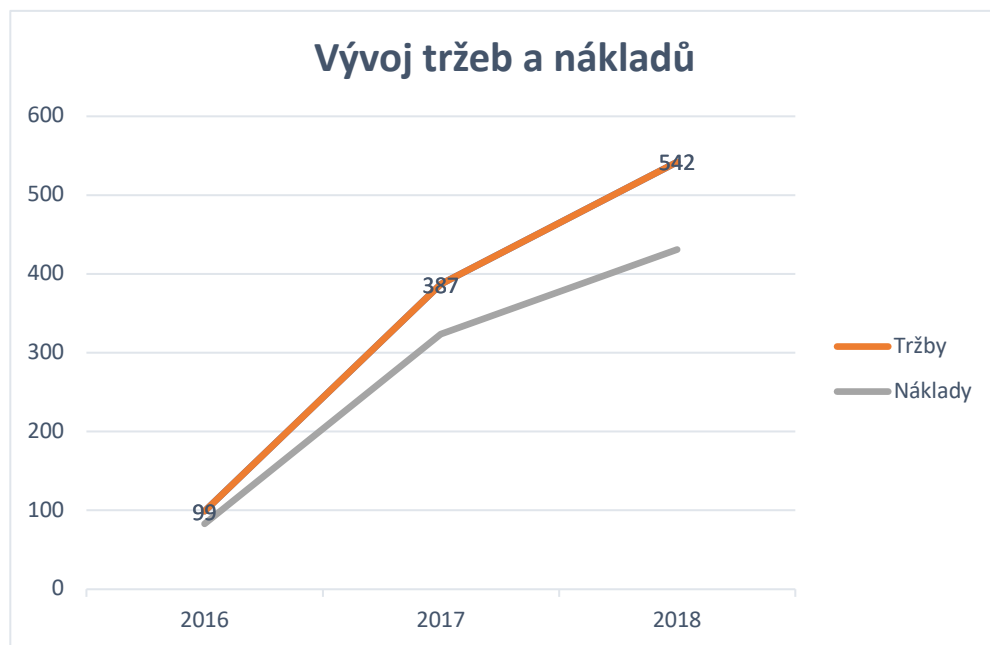
Naskladnění zásob má obdobný charakter rozdělení povinností. Patrik Pursch zboží objedná online dle stavu zásob zadaných na e-shopové platformě. Po dorážení skladových zásob zaměstnanec zboží převezme a zkontroluje dle faktury, zda dorazila zásilka v pořádku a následně Patrik Pursch přidá obdržené kusy do e-shopové platformy.

### 8.2.4. Faktory finanční

Firma začala podnikat v polovině roku 2016 z toho důvodu je mezi roky 2016 a 2017 téměř čtyřnásobný nárůst. Nicméně, celkově lze konstatovat, že firma konstantně zvětšuje své tržby díky rozšiřování zákaznické základny. Rok 2019 napovídá stejnému trendu, tedy zvětšení

objemu tržeb, avšak kvůli aktuální situaci a rozhodnutím Ministerstva financí, o odložení daňového přiznání. účetní závěrka za rok 2019 není v dubnu 2020 ještě hotová.

Graf 1 - Vývoj tržeb a nákladů firmy



Zdroj: Vlastní zpracování z firemních daňových přiznání

Firma má velmi malé fixní náklady, a tedy téměř celou část nákladu tvoří variabilní náklady spojené s nákupem produktů a balného materiálu, proto jsou obě křivky v podobném růstovém trendu. Podnik nevlastní budovy ani pozemky, cílem podniku je rozšiřovat svůj sklad, jelikož v roce 2016 fungoval podnik pouze na předobjedávkách, kdy si zákazník objednal zboží, které bylo následně objednáno z USA. Tento způsob byl zvolen z důvodu nízkého vstupního kapitálu firmy, až ke konci roku 2017 začala firma tvořit zásoby ve svém skladě.

## 9. Možnosti proniknutí na další trhy

Firma Shop 5% s.r.o. má přibližně 14 % zákazníků ze Slovenska, což se dá považovat již za větší procento než bezvýznamné. Slovenský trh ve fitness odvětví je velmi podobný Českému, to samé platí pro zákony a propojení těchto dvou ekonomik díky sdílené historii. Z těchto důvodů bude Slovensko vynecháno z analýzy proniknutí na zahraniční trhy a analýza se bude koncovat na Německý a Polský trh.

### 9.1. Analýza Německého trhu

#### 9.1.1. Politické a právní prostředí

Německo je federativní republika s oficiálním názvem Spolková republika Německo, skládá se z šestnácti spolkových zemí. Německo má 83 milionů obyvatel.<sup>52</sup> Německý trh je velmi vyspělý a stabilní po politické i právní stránce. Německé je také součástí jednotného trhu EU, takže vstup na tento trh je po právní stránce ze značné části usnadněn. Jedna z největších nevýhod právního prostředí v Německu je rozhodnutí o nepovolení některých látek původem z USA pro doplňky stravy.<sup>53</sup> Z těchto důvodů Americká společnost 5% vytváří dva druhy stejného výrobku s upraveným složením, aby se mohl prodávat na některých Evropských trzích, které se rozhodly některé látky nepovolovat.<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> Businessinfo.cz *Německo: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled* [online]. Businessinfo.cz: ©2019 [cit. 20.4.2020]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/nemecko-zakladni-charakteristika-teritoria-ekonomicky-prehled/#section-3>.

<sup>53</sup> European Commission *Unauthorised ingredient in food supplements from the United States* [online]. European Commission: ©2016 [cit. 25.4.2020]. Dostupné z: [https://webgate.ec.europa.eu/rasff-window/portal/?event=notificationDetail&NOTIF\\_REFERENCE=2016.1716](https://webgate.ec.europa.eu/rasff-window/portal/?event=notificationDetail&NOTIF_REFERENCE=2016.1716).

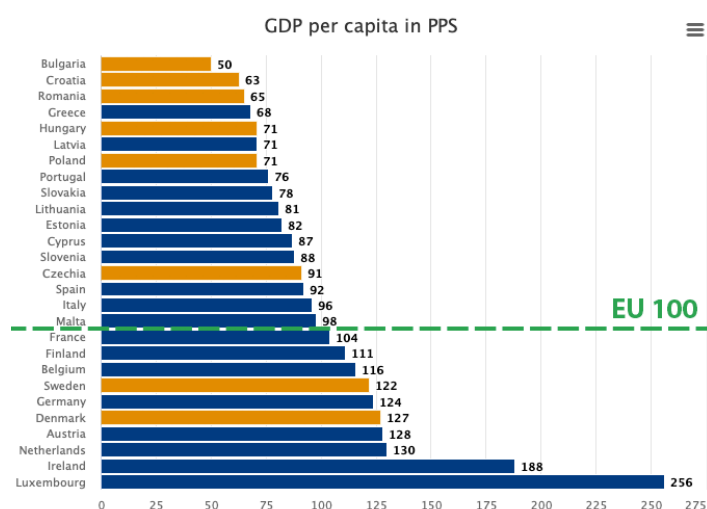
<sup>54</sup> tamtéž



### 9.1.2. Ekonomické prostředí

Německá Spolková republika má nejsilnější ekonomiku v Evropě a ve světě se umístila na pátém místě. Německo má o 36 % větší HDP na osobu než Česká republika a 24 % větší, než je průměr Evropské unie.

Graf 2 - HDP na osobu EU

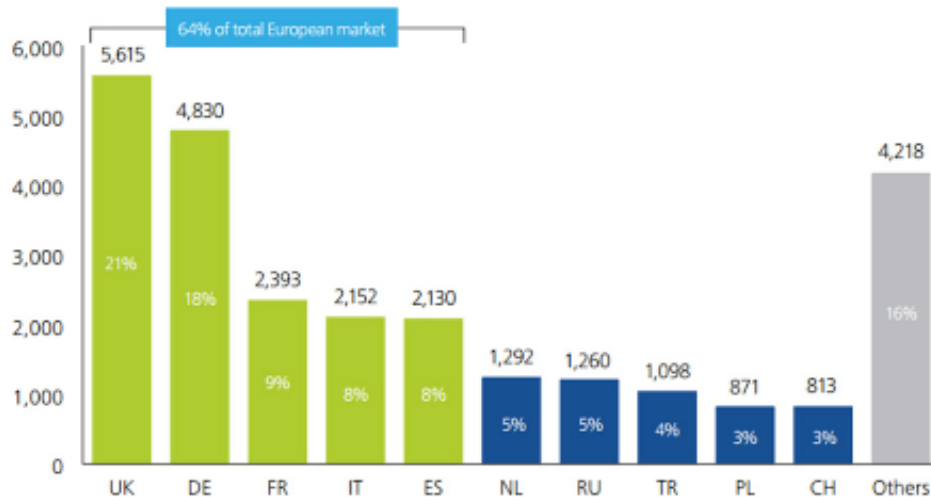


Zdroj: Eurostat

Německo se nachází na druhém místě na Evropském fitness trhu s 18% příjmem. Toto umístění potvrzuje předpoklad, že Němci jsou velmi fyzicky aktivní a navštěvují posilovny a fitness centra, což způsobuje větší ekonomickou investici ze strany zákazníků do vybavení, doplňků stravy a oblečení spojené s fitness aktivitami.<sup>55</sup>

<sup>55</sup> CHEKHOVSKA, Liubov. Fitness industry: state and prospects of development in the countries of the world. Lviv State University of Physical Culture, Lviv, Ukraine 2006. 2017, No 2(58), pp. 19-24. ISSN 2311-6374., s. 20.

Graf 3 - 10 největších fitness trhů



Zdroj: CHEKHOVSKA, Liubov. Fitness industry: state and prospects of development in the countries of the world.

### 9.1.3. Sociálně-kulturní prostředí

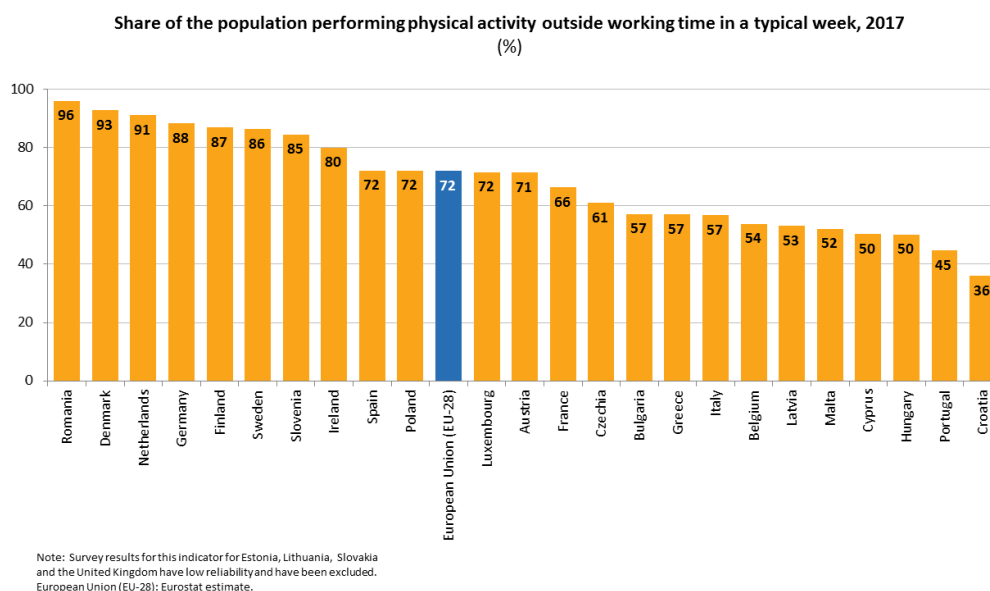
Studie označují Německo mezi nejlepší státy pro život z pohledu blahobytu, formálního vzdělání, zdravotnictví a celkové kvality života.<sup>56</sup> Němci jsou velmi tolerantní pro různé životní styly. Německo mělo také nejvíce klubových členství v posilovnách a fitness center v Evropě.<sup>57</sup> Němci jsou soustředěni na strukturu, soukromí, dochvilnost ve všech aspektech svého života, díky čemuž dosahují velmi nadprůměrných výsledků v ekonomické a výrobní

<sup>56</sup> M. Rahman, *PESTEL analysis of Germany* [online]. HowAndWhat ©2019 [cit. 20.4.2020]. Dostupné z: <https://www.howandwhat.net/pestel-analysis-germany/>.

<sup>57</sup> EuropeActive, *European fitness market continues to grow* [online]. EuropeActive ©2019 [cit. 24.4.2020]. Dostupné z: [https://www.bodybiz.nl/wp-content/uploads/2019/04/New\\_European\\_Health\\_Fitness\\_Market\\_Report\\_PR.pdf](https://www.bodybiz.nl/wp-content/uploads/2019/04/New_European_Health_Fitness_Market_Report_PR.pdf).

oblasti.<sup>58</sup> Úroveň angličtiny v Německu je o 4 % vyšší než Česku, Německá populace má 64% znalost angličtiny.<sup>59</sup>

Graf 4 - Fyzická aktivita obyvatel v EU



Zdroj: Eurostat

Němci také patří mezi neaktivnější obyvatelé Evropské unie ve fyzické aktivitě mimo pracovní dobu, umístili se na čtvrtém místě s 88 % populace, kteří se věnují fyzické aktivitě. Tento fakt naznačuje možnou výhodu s větším zastoupením občanů, kteří aktivně cvičí v posilovně a zajímají se o kulturistiku jako takovou. S porovnáním s Českou republikou je rozdíl o 27 % ve prospěch Německa.<sup>60</sup>

<sup>58</sup> M. Rahman, *PESTEL analysis of Germany* [online]. HowAndWhat ©2019 [cit. 20.4.2020]. Dostupné z: <https://www.howandwhat.net/pestel-analysis-germany/>.

<sup>59</sup> Statista, *Share of population with knowledge of English in non-native European countries as of March 2019* [online]. Statista ©2019 [cit. 27.4.2020]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/990547/countries-in-europe-for-english/>.

<sup>60</sup> Statista, *Share of population with knowledge of English in non-native European countries as of March 2019* [online]. Statista ©2019 [cit. 27.4.2020]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/DDN-20190328-1>.

#### 9.1.4. Technologické prostředí

Německo patří na špičku v technologické oblasti, především v medicíně, automobilovém průmyslu a v produktech prospěšných pro životní prostředí. Pro nadcházející období se Německá spolková republika zaměřuje na stažení rozdílu v progresu vývoje umělé inteligence oproti Americe a Asijským gigantům.<sup>61</sup>

Tabulka 1 - Uživatelé internetu a online nákupy v EU

#### Internet use and online purchases, 2019

(% of individuals)

	Proportion of individuals who:	
	Used internet within the last 12 months	Purchased online within the last 12 months
<b>EU-28</b>	88	63
Belgium	91	66
Bulgaria	71	22
Czechia	88	64
Denmark	97	84
<b>Germany</b>	<b>94</b>	<b>79</b>
Estonia	91	68
Ireland	91	67
Greece	76	39
Spain	91	58
France	91	70
Croatia	80	45
Italy	78	38
Cyprus	86	39
Latvia	87	47
Lithuania	82	48
Luxembourg	97	72
Hungary	83	49
Malta	86	58
Netherlands	96	81
Austria	88	62
Poland	82	54
Portugal	76	39
Romania	80	23
Slovenia	84	56
Slovakia	85	60
Finland	95	73
Sweden	98	82
United Kingdom	96	87
Iceland	99	80
Norway	99	82
Switzerland	97	80
Montenegro	76	16
North Macedonia	82	29
Serbia	79	34
Turkey	75	30

Source: Eurostat (online data codes: isoc\_ci\_ifp\_iu and isoc\_ec\_ibuy)

eurostat 

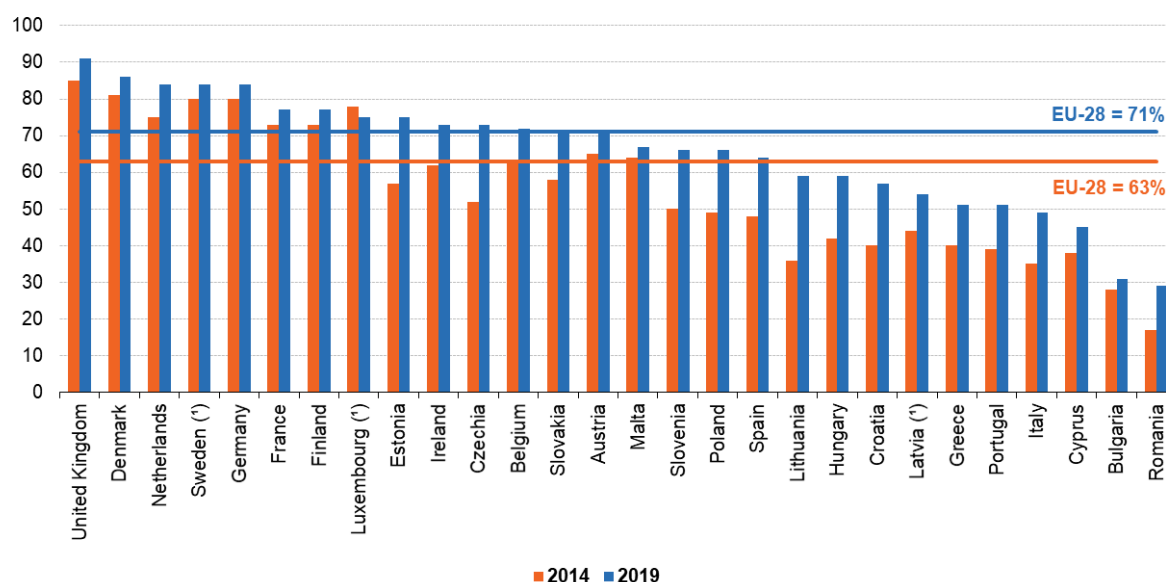
<sup>61</sup> M. Rahman, *PESTEL analysis of Germany* [online]. HowAndWhat ©2019 [cit. 20.4.2020]. Dostupné z: <https://www.howandwhat.net/pestel-analysis-germany/>.

Zdroj: Eurostat

Němci jsou více zvyklí používat internet než Češi, což se promítne i do procent nakupování online. Němci nakupují o 15 % na internetu více než Češi. Němci jsou více technologicky založení již delší dobu dle statistiky srovnávající online nákupy v roce 2014 a následně v roce 2018.

Graf 5 - Porovnání online nákupů 2014 a 2019

**Internet users who bought or ordered goods or services for private use in the previous 12 months, 2014 and 2019**  
(% of internet users)



(\*) break in the time series

Source: Eurostat (online data code: isoc\_ec\_ibuy)

eurostat

Zdroj: Eurostat

Německo již v roce 2014 patřilo mezi země, kde uživatelé internetu nakupovali u online prodejců v 80 % případů v porovnání s Českou republikou byl rozdíl téměř 30 %. Z toho důvodu nedošlo k rapidnímu zvednutí, jelikož už v roce 2014 byly online nákupy zařazeny do běžného života zákazníků. I přesto se Německo drží nad průměrem Evropy o více než 10 % v roce 2019.<sup>62</sup>

<sup>62</sup> Eurostat, *E-commerce statistics for individuals* [online]. Eurostat ©2020 [cit. 26.4.2020]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/E-commerce\\_statistics\\_for\\_individuals#General\\_overview](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/E-commerce_statistics_for_individuals#General_overview).

## 9.2. Analýza Polského trhu

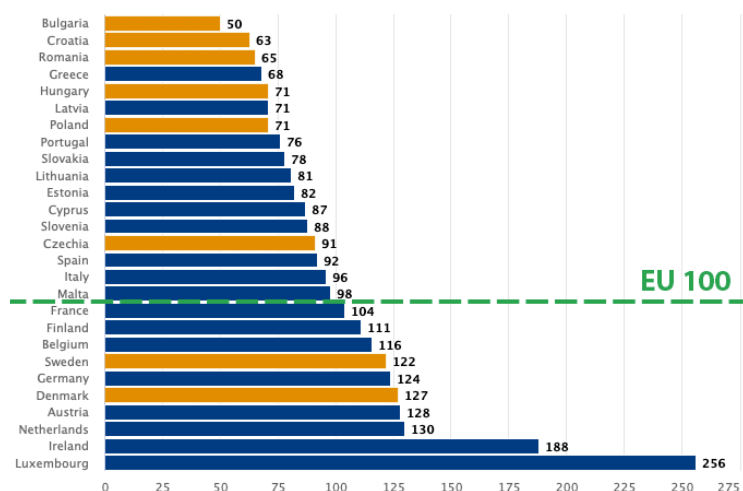
### 9.2.1. Politické a právní prostředí

Polská republika vstoupila do Evropské unie v roce 2004 jako Česká republika, Polsko také nepatří do Eurozóny a nachází se ve střední Evropě. Z těchto důvodů je často Polsko a Česká republika zařazovány do podobných sfér v Evropské unii. Polsko je parlamentní republika s více než 38 miliony obyvatel. Na rozdíl od České republiky se Polsko řadí k jedním z největších států v Evropě, s 312 000 km<sup>2</sup> se umístilo na sedmém místě.<sup>63</sup> Oproti Německému trhu se Polsko nerozhodlo zakázat látky, které jsou v USA používány pro některé doplňky stravy.<sup>64</sup>

### 9.2.2. Ekonomické prostředí

Polsko je na opačné straně v tabulce HDP na osobu než Německo. Polská republika je znatelně pod průměrem Evropské Unie, a i pod Českou republikou.

Graf 6 - HDP na osobu EU



Zdroj: Eurostat

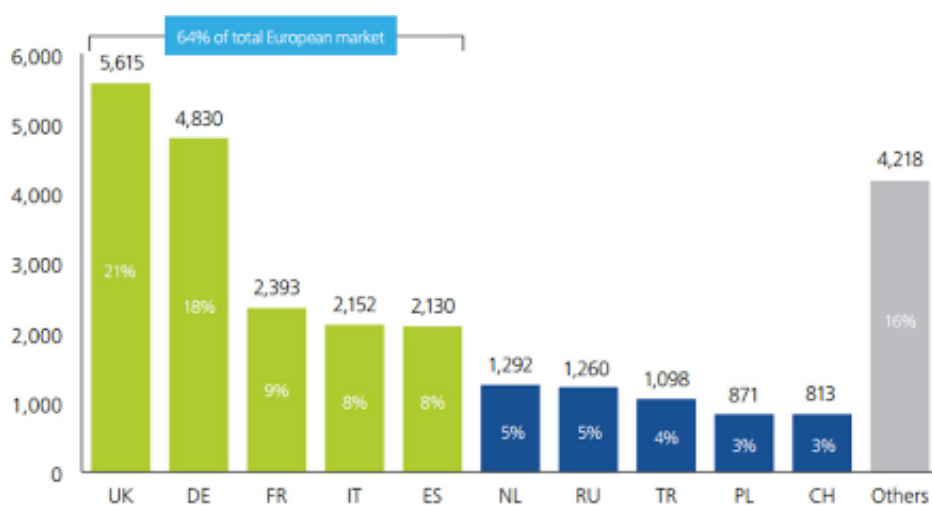
<sup>63</sup> StudyinPoland, *Why Poland* [online]. StudyinPoland ©2018 [cit. 23.4.2020]. Dostupné z: <http://www.studyinpoland.pl/en/about-poland>.

<sup>64</sup> European Commission *Unauthorised ingredient in food supplements from the United States* [online]. European Commission: ©2016 [cit. 25.4.2020]. Dostupné z: [https://webgate.ec.europa.eu/rasif-window/portal/?event=notificationDetail&NOTIF\\_REFERENCE=2016.1716](https://webgate.ec.europa.eu/rasif-window/portal/?event=notificationDetail&NOTIF_REFERENCE=2016.1716).

Dovoz do Polska je realizován z 69 % členskými státy Evropské unie, ještě větší podíl EU je znatelný v exportu z Polska, kde. Polsko exportuje 80 % obchodu do států Evropské unie, z toho 6 % do ČR.<sup>65</sup>

Polsko se nachází v deseti státech s největším zastoupením na Evropském fitness trhu. Toto umístění společně s jejich nadprůměrnou fyzickou aktivitou zapříčiní větší více do vybavení, doplňků stravy a oblečení spojené s fitness aktivitami.<sup>66</sup>

Graf 7 - 10 největších fitness trhů



Zdroj: CHEKHOVSKA, Liubov. Fitness industry: state and prospects of development in the countries of the world.

### 9.2.3. Sociálně-kulturní prostředí

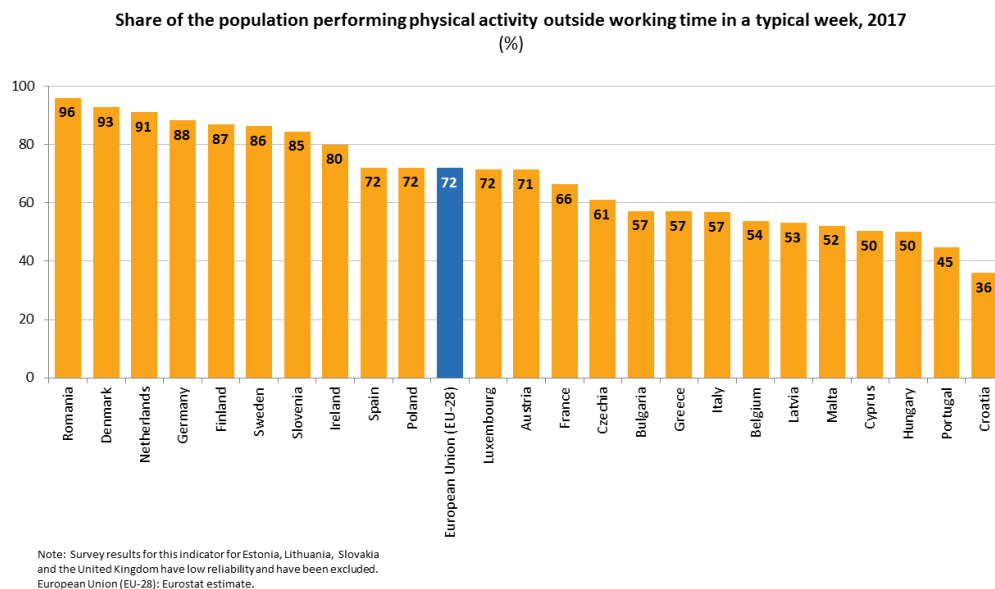
Poláci jsou velmi nábožensky orientováni, více než 89 % Polské populace se ztotožňuje s Římskokatolickým křesťanstvím. Náboženství tedy zapříčiňuje, že Polská společnost se špatně vypořádává s netradičními a neortodoxními praktikami a podnikatelskými nápady.

<sup>65</sup> Europa.eu, *Polsko, základní informace* [online]. Europe.eu ©2020 [cit. 23.4.2020]. Dostupné z: [https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/poland\\_cs](https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/poland_cs).

<sup>66</sup> CHEKHOVSKA, Liubov. *Fitness industry: state and prospects of development in the countries of the world*. Lviv State University of Physical Culture, Lviv, Ukraine 2006. 2017, No 2(58), pp. 19-24. ISSN 2311-6374., s. 20.

Úroveň angličtiny v Polsku je podobná Česku, Polsko s 62 % znalostí angličtiny si vede lépe o 2 % nad Českou republikou.<sup>67</sup>

Graf 8 - Fyzická aktivita obyvatel v EU



Zdroj: Eurostat

Polští občané se nachází v průměru Evropské unie v procentu populace ve fyzické aktivitě mimo pracovní dobu – 72 % populace, což je o 11 % více než je tomu u Čechů. což značí také naznačuje možnost, že lidé v Polsku mohou být zainteresováni více v kulturistice než Češi, což by znamenalo, že značka 5% je tam v povědomí více lidí.<sup>68</sup>

<sup>67</sup> Statista, *Share of population with knowledge of English in non-native European countries as of March 2019* [online]. Statista ©2019 [cit. 27.4.2020]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/990547/countries-in-europe-for-english/>.

<sup>68</sup> Eurostat, *How much exercise do you do in a week?* [online]. Eurostat ©2019 [cit. 26.4.2020]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/DDN-20190328-1>.



## 9.2.4. Technologické prostředí

Polsko má problém s technologickým vzdělání svých občanů, které je značně pozadu, ale ukazuje se trend zlepšení v posledních letech. Digitální ekonomický sociální index Polska byl stanoven na 24. místo z 28 míst v Evropské unii, hlavním důvodem je rezistence populace proti progresivním technologiím, jelikož jsou Poláci tradiční.<sup>69</sup>

Tabulka 2 - Uživatelé internetu a online nákupy v EU

**Internet use and online purchases, 2019**  
(% of individuals)

	Proportion of individuals who:	
	Used internet within the last 12 months	Purchased online within the last 12 months
<b>EU-28</b>	88	63
Belgium	91	66
Bulgaria	71	22
Czechia	88	64
Denmark	97	84
Germany	94	79
Estonia	91	68
Ireland	91	67
Greece	76	39
Spain	91	58
France	91	70
Croatia	80	45
Italy	78	38
Cyprus	86	39
Latvia	87	47
Lithuania	82	48
Luxembourg	97	72
Hungary	83	49
Malta	86	58
Netherlands	96	81
Austria	88	62
<b>Poland</b>	82	54
Portugal	76	39
Romania	80	23
Slovenia	84	56
Slovakia	85	60
Finland	95	73
Sweden	98	82
United Kingdom	96	87
Iceland	99	80
Norway	99	82
Switzerland	97	80
Montenegro	76	16
North Macedonia	82	29
Serbia	79	34
Turkey	75	30

Source: Eurostat (online data codes: isoc\_ci\_ifp\_iu and isoc\_ec\_ibuy)

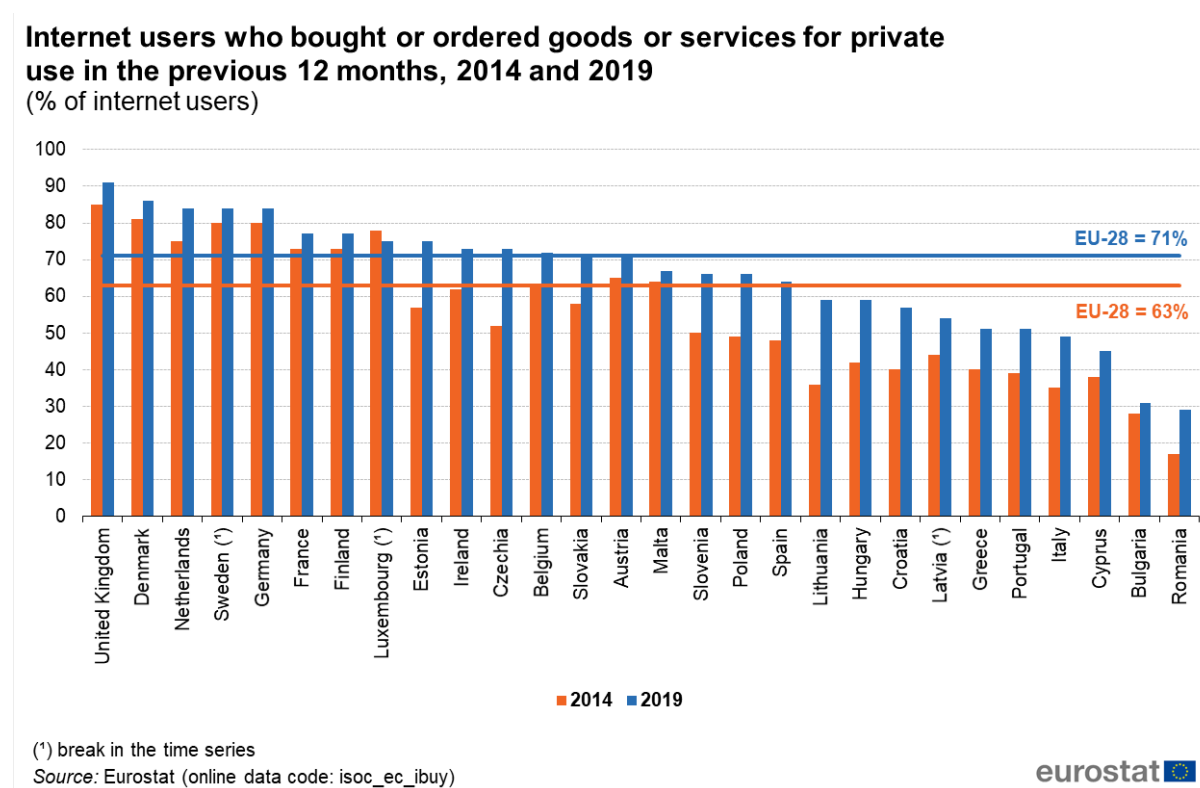
eurostat 

Zdroj: Eurostat

<sup>69</sup> Careers in Poland, *Polish Technology 2030 - what can we expect?* [online]. Careers in Poland ©2018 [cit. 26.4.2020]. Dostupné z: <https://www.careersinpoland.com/article/work/polish-technology-2030-what-can-we-expect>.

Polští zákazníci se nachází o něco níže v žebříčku frekvence nákupu v online obchodech, jedná se o 10 % méně nákupů od uživatelů internetu oproti České republice. Samotný internet se používá o 6 % méně než v České republice, oba Polské údaje se nachází lehce pod průměrem Evropy. Avšak trend online nákupů se zvyšuje a je u Polských zákazníků čím dál tím více populární. V roce 2014 méně než 50 % uživatelů internetu nakoupilo zboží online, čímž se Polsko nacházelo značně pod průměrem Evropské unie. Ovšem za pět let došlo k rapidnímu nárůstu online nákupů a Polsko se velmi přiblížilo k průměru Evropské unie – s 65 % online nákupů od uživatelů internetu.<sup>70</sup>

Graf 9 - Porovnání online nákupů 2014 a 2019



Zdroj: Eurostat

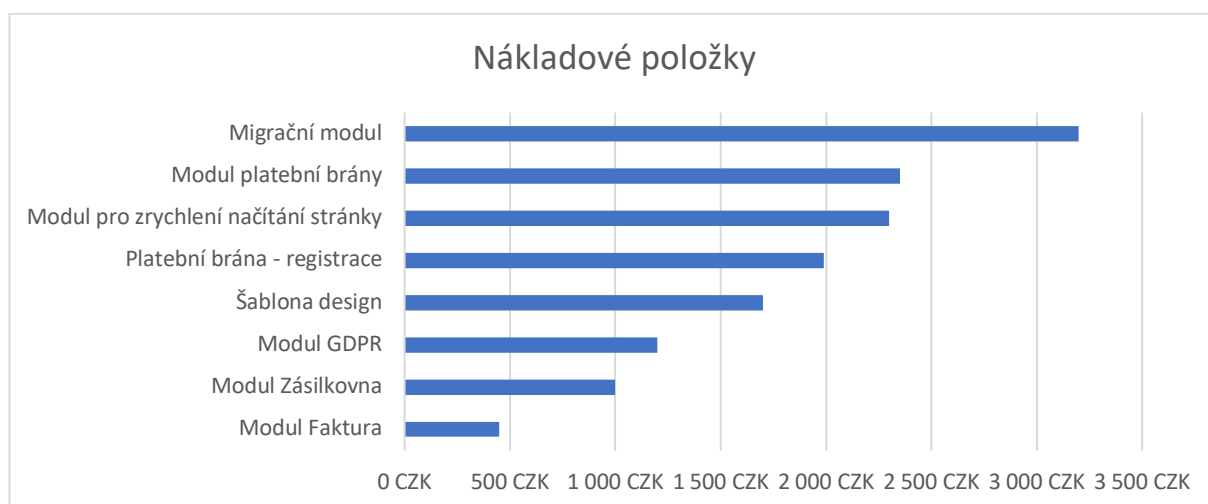
<sup>70</sup> Eurostat, *E-commerce statistics for individuals* [online]. Eurostat ©2020 [cit. 26.4.2020]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/E-commerce\\_statistics\\_for\\_individuals#General\\_overview](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/E-commerce_statistics_for_individuals#General_overview).

## 10. Inovace daného podniku

Odesílat objednávky na dobírku do zahraničí je velmi nákladné, což by způsobovalo mnohem menší konkurenční schopnost na zahraničních trzích. Navíc se v západních zemích dobírka téměř nepoužívá, proto musela firma inovovat svůj e-shop, aby byla firma schopna přijímat platbu kartou online, což je nepoužívanější metoda pro malé nákupy přes internet.

Nákladové položky, s celkovou hodnotou 14190 Kč, se vyskytovaly v cenovém rozmezí 450 Kč až 3200 Kč s průměrnou hodnotou 1774 Kč. Všechny položky tvoří přídavné moduly k e-shopu, kromě dvou: registrační poplatek a designová šablona.

Graf 10 - Nákladové položky inovace



Zdroj: Interní doklady firmy

Tabulka 3 - Nákladové položky inovace

Položka	Cena
Modul Faktura	450 CZK
Modul Zásilkovna	1 000 CZK
Modul GDPR	1 200 CZK
Šablona design	1 700 CZK
Platební brána - registrace	1 990 CZK
Modul pro zrychlení načítání stránky	2 300 CZK
Modul platební brány	2 350 CZK
Migrační modul	3 200 CZK
Celkem:	14 190 CZK
Průměrná hodnota položky:	1 774 CZK

Zdroj: Interní doklady firmy

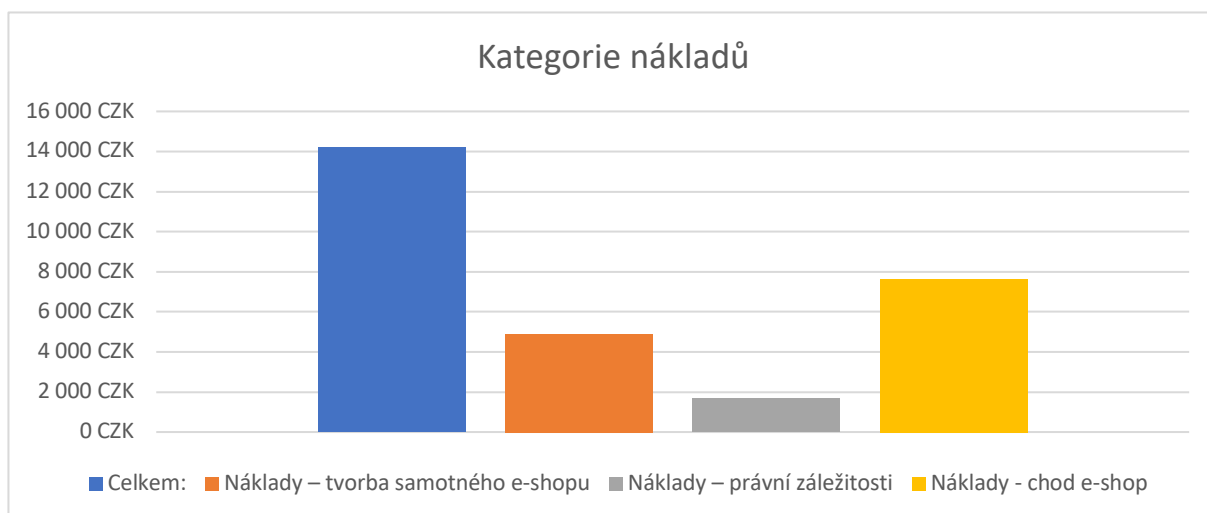
Tyto nákladové položky byly rozděleny do tří kategorie pro lepší přehlednost.

Tabulka 4 - Kategorie nákladů

Kategorie nákladů	Cena
Náklady - tvorba e-shopu	4900
Náklady - právní záležitosti	1650
Náklady - chod e-shopu	7640
Celkem:	14190

Zdroj: Interní doklady firmy

Graf 11 - Kategorie nákladů inovace



Zdroj: Interní doklady firmy

Prvním krokem bylo založení nového e-shopu na doméně rich-piana.cz, jelikož firma nemá velké zkušenosti s kódováním e-shopů, a proto potřebuje čas na ladění a implementaci veškerých potřebných prvků nového e-shopu. Tato doba implementace trvala přibližně dva měsíce a během této doby původní e-shop anpush.cz stále fungoval.

Založení samotného e-shopu je přes platformu Prestashop zdarma, ale daná firma si vybrala placenou designovou šablonu, která nejlépe odpovídala potřebám prodávané fitness

značky. Další nákladovou položkou pro vytvoření e-shopu byl migrační modul, který umožňuje přesunout databáze z předchozí verze e-shopu (anpush.cz) na nový e-shop (richpiana.cz), který má nejnovější verzi Prestashopu.

Tento modul byl i nejnákladnější položkou celé investice, avšak umožnil bezproblémový přesun veškerých produktů, obrázků, zákaznických dat a objednávek. Tento přesun dat ušetřil firmě mnoho hodin zadávání veškerých dat znovu. E-shop nabízí přes 150 produktů, kde každý má minimálně 10 dodatečných údajů jako jsou obrázky, velikosti a příchutě. Také tento modul umožnil přesunout veškeré objednávky ze starého e-shopu na nový, což značně ulehčí dohledání starších objednávek z důvodu reklamací nebo potřebných informací o zákaznících.

Druhé rozdělení nákladů dané investice jsem zvolil náklady na právní záležitosti, jelikož Prestashop není přizpůsoben defaultně na České prostředí, je zapotřebí dokoupit různé funkce prostřednictvím modulů třetích stran. Takovým modulem je například Česká faktura, tento modul umožní generování PDF faktur pro zákazníky se všemi náležitostmi, které daňový doklad musí mít. Dalším potřebným modulem byl modul GDPR pro dodržování ochrany dat a souhlasem s používáním cookies na e-shopu. Tato kategorie nákladů právních náležitostí byla nejméně nákladná.

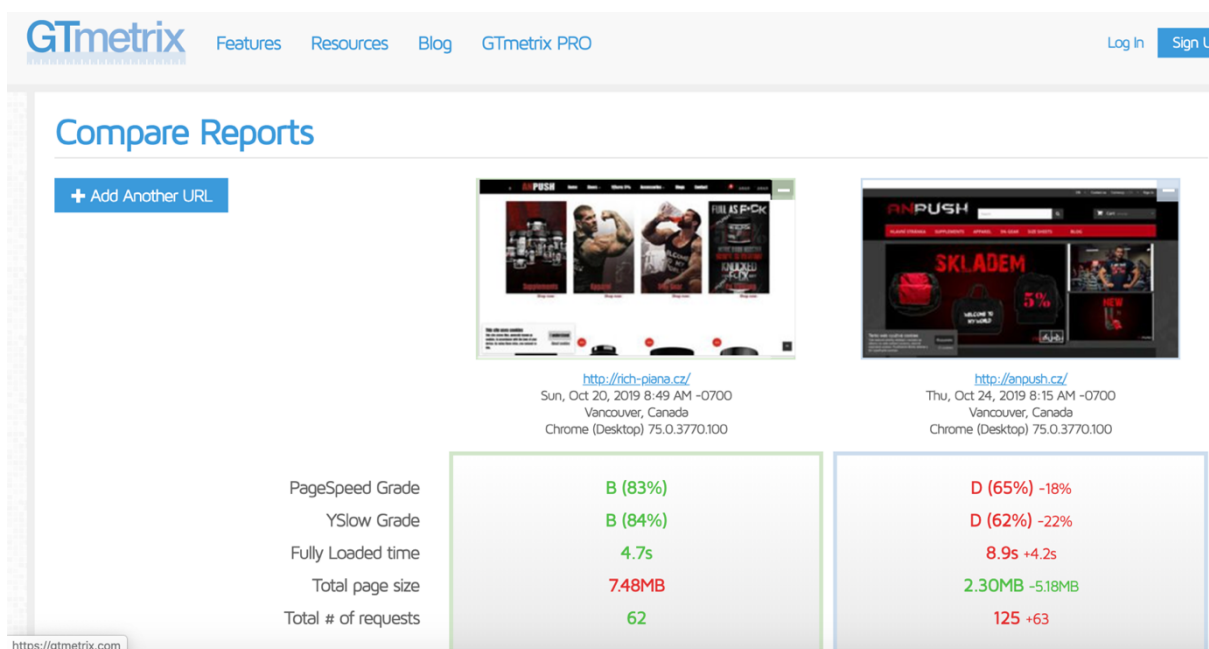
Poslední kategorie nákladů pro chod e-shopu tvořila více než polovinu nákladů celé investice. Firma se rozhodla na novém e-shopu implementovat možnost online platby kartou, což byla velmi nákladná položka a kdyby se modul a registrace platební brány brali jako jedna položka, tak by to tvořilo největší náklad z celé investice. Avšak náklad za registrační poplatek by byl konečný, ovšem poskytovatel platební brány nemá navržený platební modul pro platformu Prestashop, a proto byla zapotřebí koupě platebního modulu od třetí strany.

Hodnocení vzhledu je obecně velmi založeno na subjektivitě, avšak vzhled webových stránek podléhá nějakým aktuálním trendům, kterých se snažila firma držet. Mimo aktualizaci vzhledu je novější verze Prestashopu obohacená o nové funkce. Jedna z těchto funkcí je přímé spojení se stránkami dopravce, čímž se proces importace objednávek do systému dopravce velice zjednodušil a zrychlil.

Jelikož je vzhled subjektivní záležitostí, existují nástroje, díky kterým lze měřit některé ukazatele stránek. GTmetrix je nástrojem, který měří výkonost načítání stránek. GT Metrix ukázal, že díky této investice se také velmi zlepšilo hodnocení při testu stránek z hlediska

rychlosti načítání. Znamka se zlepšila v průměru o 20 % podle PageSpeed a Yslow známky (viz obrázek). Tento test také odhalil, že i když má nový e-shop 3x větší velikost (kvůli lepšímu rozlišení obrázku a kvalitnějšímu zpracování designu), tak stále je rychlost načtení stránky téměř 2x rychlejší.

Obrázek 4 - Porovnání rychlostí e-shopů



Zdroj: GTmetrix

V porovnání s investicí do prvotního e-shopu (anpush.cz), u kterého se celková částka pohybuje okolo 6000 Kč, kdy byly zapotřebí náklady na právní záležitosti (1600 Kč) a na chod e-shopu bez platební brány (2510 Kč) a některé moduly navíc (1900 Kč), které prozatím nejsou potřeba na novém e-shopu dle rozhodnutí firmy, jelikož jsou dané funkce na nové verzi Prestashopu integrovány do základních funkcí, které jsou zdarma.

Tato inovace je pro firmu důležitá po grafické stránce, která díky své aktualizaci dokáže oslovit více zákazníků, dále je stránka rychlejší, což je další výhoda pro zákazníky, inovovaná stránka také dokáže akceptovat platbu kartou online, což je velmi důležitá vlastnost e-shopů na západních trzích.

## 11. SWOT Analýza podniku

### 11.1. SWOT matice pro Německý trh

Tabulka 5 - SWOT matice pro Německý trh

<p>Silné stránky</p> <p>Malý přizpůsobivý tým</p> <p>Specializace na jednu značku</p> <p>Malá firma, větší možnost koncentrace na jednotlivé zákazníky</p>	<p>Slabé stránky</p> <p>Nízký finanční kapitál</p> <p>Malé pracovní zdroje</p> <p>Malá jazyková vybavenost</p>
<p>Příležitosti</p> <p>Velmi vyspělý trh</p> <p>Technologicky založení zákazníci, kteří běžně využívají online nákupy</p> <p>Velmi velké procento populace sportuje</p>	<p>Hrozby</p> <p>Velká konkurence s kratší dodáním zboží</p> <p>Rozdílné zákony o prodeji doplňků stravy</p> <p>Jazyková bariéra</p> <p>Absence sponzorovaných sportovců na daném trhu</p>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých interních informací firmy

Německý trh představuje lukrativní vyspělý trh s velkým procentem populace, které aktivně sportuje, také jsou Němci zvyklí nakupovat online, což způsobí větší důvěryhodnost nakupování ze zahraničí. I přes technologickou vyspělost Německého trhu, existují na tomto trhu legislativní bariéry, které zakazují prodávat Americké verze produktů značky 5%. Firma nedisponuje pracovníkem, který by ovládal Německý jazyk, avšak značka 5% je Americká a 64 % Německé populace má znalost angličtiny, což nasvědčuje, že by jazyková bariéra neměla tvořit zásadní problémy.

Němci hodně sportují a značka 5% má specifickou základnu fanoušků, tyto situace jsou v hodně k využití SO strategie, kdy se firma koncentruje na jednotlivé zákazníky s cílem poskytnutí kvalitní zákaznické podpory a zvýšení důvěryhodnosti firmy u potenciálních zákazníků, kteří jsou fyzicky aktivní.



## 11.2. SWOT matice pro Polský trh

Tabulka 6 - SWOT matice pro Polský trh

<b>Silné stránky</b> Malý přizpůsobivý tým Specializace na jednu značku Malá firma, větší možnost koncentrace na jednotlivé zákazníky	<b>Slabé stránky</b> Nízký finanční kapitál Malé pracovní zdroje Malá jazyková vybavenost
<b>Příležitosti</b> Velké procento populace sportuje Provázanost podobností České a Polské společnosti v Evropské unii. Nízká úroveň konkurence	<b>Hrozby</b> Jazyková bariéra Absence sponzorovaných sportovců na daném trhu Méně vyspělý online trh

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých interních informací firmy

Polský trh je méně technologicky vyspělý než Německý, ale legislativní zákony ohledně doplňků stravy jsou podobné České republice a dovolují prodávat Americké verze suplementů od značky 5%. Výhodou Polského trhu je větší procento fyzicky aktivních lidí než v České republice. Firma nedisponuje pracovníkem, který by ovládal Polský jazyk, avšak značka 5% je Americká a 60 % Poláků má znalost angličtiny, což nasvědčuje, že by jazyková bariéra neměla tvořit zásadní problémy. Nízká úroveň konkurence a koncentrace firmy na jednu specifickou fitness značku odpovídá také strategii SO.

## 12. Návrh metody internacionalizace podniku

Z důvodů nízkého finančního kapitálu je důležité pro firmu zvolit způsob internacionalizace na Německý a Polský trh, který nebude finančně náročný. Firma má největší zkušenosti se sociálními sítěmi, které umožňují zaměření na jednotlivé země. Tento způsob je vhodný pro oba cílové trhy, avšak s odlišnými přístupy. Návrh internacionalizace bude rozdělen do tří kategorií, navržené kroky společné pro oba trhy a následně kroky specifické pro Německý, respektive Polský trh.

### 12.1. Navrhovaný společný model pro oba trhy

Veškeré kroky internacionalizace, které budou firmě navrhnuty jsou umožněni díky inovaci, kterou firma ke konci roku 2019 podnikla. Investice za 14 000 Kč, která umožnila především platbu kartou, dále nové možnosti lokalizace dle IP, což pomůže přepnout automaticky stránku do vhodného jazyka pro daného návštěvníka e-shopu. V neposlední řadě novodobý vzhled a rychlejší načítání stránky e-shopu.

Do společného návrhu internacionalizace bude patřit zejména komunikace se zákazníky z těchto dvou zahraničních trhů, jelikož nikdo z firmy neovládá němčinu nebo polštinu, bude komunikace probíhat v angličtině. Objektivně lze hodnotit tento jazykový nedostatek velmi negativně, avšak značka 5% pochází z Ameriky a téměř všichni fanoušci ji znají díky jejímu zakladateli, který točil videa v angličtině, proto tato jazyková bariéra bude do určité míry odbourána, jelikož se firma na těchto trzích bude specializovat na oslovení dosavadních fanoušků 5% a nabízet těmto fanouškům produkty 5%, které v jejich lokalitě nejsou k dispozici, nebo pouze v omezené nabídce.

Prvním krokem bude založení profilu e-shopu na hlavních sociálních sítích: Facebook a Instagram, kam bude firma recyklovat své České příspěvky, avšak s přeložením do angličtiny. Tyto příspěvky mimo text v češtině obsahují odkazy na dané produkty. Tyto odkazy vedou na e-shop, který podle IP adresy zobrazí e-shop v českém, nebo anglickém překladu, proto se dají tyto příspěvky jednoduše recyklovat a přinést tak hodnotu zahraničním zákazníkům. Instagramový účet firmy má přes 410 příspěvků a firma přidává příspěvky

několikrát týdně, takže tento krok nevyžaduje žádný finanční kapitál i minimum času, které je potřeba nad tvorbou příspěvků strávit.

Obrázek 5 - Instagram příspěvek v češtině



Zdroj: Instagram

Obrázek 5 zobrazuje příspěvek firmy na Instagram a propagaci doplňku stravy na soustředění. Text vedle fotky obsahuje čtyři části: úvod popisující fotku, odkaz na prodej produktu, popis daného produktu a odkaz na členy týmu, kteří tento produkt recenzují. Tyto čtyři části jsou relevantní pro zákazníky, kteří rozumí českému jazyku. Pokud by se firma rozhodla tento příspěvek recyklovat na svůj anglický profil, je pro firmu důležitá druhá a třetí část, tedy odkaz na prodej produktu a popis daného produktu. V tomto případě se odkaz nemusí překládat a recyklace příspěvku spočívá pouze v překladu jedné věty, která popisuje daný produkt. Pokud by firma chtěla udržet větší podobu českého a anglického příspěvku, nebo uvést více textu, může první část, která popisuje pouze téma fotky, pozměnit a využít k vytvoření úvodu příspěvku. Obrázek 6 zobrazuje možnou recyklaci příspěvku.

Obrázek 6 - Přeložený Instagramový příspěvek



Zdroj: Instagram

Pro snadnější spravování sociálních sítí je navrženo používání nástrojů pro publikaci na sociálních sítích, firma již používá nástroj Buffer.com<sup>71</sup>, který slouží jako plánovač a tvoří příspěvků na sociálních sítích. Výhodou Buffer.com je, že dokáže přímo nahrát daný příspěvek na sociální síť v čas, který si uživatel zvolí. Sociální síť se správným plánováním nezaberou mnoho času ohledně tvorby obsahu, avšak existují určité časové intervaly, kdy je vhodné fotky a příspěvky přidávat, nicméně pokud firma nemá speciálního pracovníka, který by spravoval pouze sociální komunikaci, může se stát, že tyto časové intervaly firma nestihne. V této funkcionalitě tkví největší výhoda pro firmu, kdy Buffer.com dokáže nahrát příspěvek v daný čas, který si uživatel předem zvolí. Zde je tabulka možných předplatných verzí Buffer.com

<sup>71</sup> Buffer.com, [online] buffer.com [cit 30.4.2020]. Dostupné z: <https://buffer.com>

Tabulka 7 - Buffer verze předplatného

Buffer verze	Pro verze	Premium verze	Business verze
Cena	380 Kč měsíčně	1635 Kč měsíčně	2495 Kč měsíčně
Počet účtů	8	8	25
Naplánovaných příspěvků	100	2000	2000
Počet uživatelů	1	2	6

Zdroj: Buffer

Další výhodou Buffer.com je verze zdarma pro malý počet příspěvků a spravovaných účtů sociálních sítí. Buffer.com plán zdarma umožňuje spravovat tři účty sociálních sítí a rozvrhnout deset příspěvků napříč těmito účty. Tuto zdarma verzi aktuálně firma využívá, avšak pro internacionalizaci a poskytnutí relevantních informací rozdílným skupinám fanoušků musí mít firma rozdílnou komunikaci pro nové zákazníky, kteří s největší pravděpodobností nebudou ovládat češtinu.

Verze Premium a Business mají stejné funkce, avšak Business je dražší kvůli možnosti práci v týmu na mnoha účtech najednou, proto je nevhodný pro zvolenou firmu, která disponuje malým počtem pracovníků. Dalším nevhodným plánem je verze zdarma, kterou firma aktuálně využívá, jelikož dovoluje spravovat pouze tři sociální sítě a firma bude potřebovat spravovat minimálně čtyři účty sociálních sítí. Z těchto důvodů jsou navrženy dvě možné verze využití tohoto nástroje pro správu sociálních sítí.

První levnější varianta využití nástroje pro sociální sítě je verze Pro za 380 Kč měsíčně. Tato verze umožňuje spravovat osm účtů sociálních sítí a naplánovat až sto příspěvků ke každému účtu sociální sítě, což je pro firmu velmi dostačující možnost. Dražší verze Premium umožňuje spravovat také osm účtů sociálních sítí, avšak hlavní rozdíl je v počtu naplánovaných příspěvků, který je dvacetinásobně větší. Tento počet naplánovaných příspěvků je pro firmu Shop 5% s.r.o. nevyužitelný. Čtvrtým údajem z tabulky 7 je počet uživatelů spravující Buffer.com, u verze Pro je umožněn pouze jeden uživatel a u verze Premium je přístup rozšířen na dva uživatele. Tato funkce je pro firmu dostačující pouze pro jednoho uživatele, jelikož více uživatelů u Buffer.com znamená jiné rozplánování, vlastní kalendáře

naplánovaných příspěvků, a jelikož firemní komunikace na sociálních sítích je spravována pouze jednatelem Patrikem Purschem, je jedno uživatelské rozhraní dostačující.

Na základě těchto čtyř údajů z tabulky 7 by bylo navrhovaným řešením jednoznačně verze Pro za 380 Kč měsíčně, jelikož má vše potřebné pro firmu Shop 5% s.r.o. a nadbytečné funkce ve verzi Premium jsou pro firmu nevyužitelné a dražší verze stojí téměř pětkrát více než verze Pro. Avšak tyto čtyři údaje nejsou jedinými rozdíly, které analyzované dvě verze nabízí. Důležité je pro firmu zvážit následující funkcionality těchto dvou verzí.

Tabulka 8 - Funkcionality předplatných plánů Buffer

Verze Buffer.com	Verze Pro	Verze Premium
Instagram první komentář	Ano	Ano
Instagram hashtag manažer	Ne	Ano
Instagram příběhy	Ne	Ano
Tvorba konceptu příspěvků	Ne	Ano
Instagram mřížka obchodu	Ne	Ano

Zdroj: Buffer.com

Obě verze mají více funkcí, než je vyobrazeno v tabulce 8 avšak tyto funkce jsou důležité pro firmu a její sociální aktivitu. Jediná společná funkce z tabulky 8 je možnost prvního komentáře společně s nahráním příspěvku. Tato funkce se hodí na přidání dodatečných hashtagů, nebo poskytnutí rozmanitější interakce s fanoušky. Následující funkce jsou pouze zpřístupněné ve verzi Premium. Jedná se o Instagram hashtag manažer, tento nástroj analyzuje použité hashtagy firmou na Instagramu a dokáže vyhodnotit, které jsou nejvíce používány uživateli Instagramu. Firma na svých stránkách pracuje často s hashtagy jako s dalším způsobem nalezení nových fanoušků značky 5%, tato funkce se jeví do značné míry jako užitečná, avšak nikoli, aby sama dokázala vynahradiť 1250 Kč navíc měsíčně, což je rozdíl mezi verzemi Pro a Premium.

Nicméně další funkcionalita, která je přítomna pouze v plánu Premium je nahrávání naplánovaných Instagram příběhů. Instagram příběhy jsou maximálně patnácti vteřinová videa, která jsou dostupná na profilu pouze 24 hodin. V dnešní době jsou Instagram příběhy stejně

populární jako samotné příspěvky.<sup>72</sup> Kvůli krátké době, kdy je Instagram příběh dostupný, je důležité zásobovat sociální síť těmito krátkými příběhy nejlépe několikrát denně. Z těchto důvodů vidím v této funkcionalitě velikou výhodou pro firmu, jelikož přidávání Instagram příběhů musí proběhnout několikrát denně a nejlépe v určitý čas, aby byly viděny, co nejvíce fanoušky na Instagramu. Druhou obrovskou výhodou dražší verze je možnost přípravy konceptů příspěvků, jelikož nějaké příspěvky vyžadují delší text, popřípadě firma překládá příspěvky oficiálního účtu značky 5% z angličtiny do češtiny a tyto texty mohou být časově náročné, je proto vhodné, že dražší verze Premium umožňuje mít rozpracované příspěvky v nástroji Buffer.com a po dokončení je lehce přesunout do kalendáře naplánovaných příspěvků. Poslední porovnávaná funkcionalita je možnost tvorby mřížky obchodu, tuto funkci firma nevyužívá a není tedy nezbytná při rozhodování mezi těmito dvěma plány.

Firma rozhodně musí investovat do nástroje pro správu sociálních sítí, jelikož spravovat čtyři účty, kde půlka je pro české a druhá pro anglicky mluvící fanoušky, pouze prostřednictvím manuálního přidávání příspěvků je časově náročné a může být i matoucí. Z tohoto důvodu je firmě navrženo zainvestovat minimálně 380 Kč měsíčně do nástroje pro správu sociálních sítí a tato investice je označena za stěžejní pro internacionalizaci na oba trhy. Avšak tento návrh nástroje správy sociálních sítí má i druhou rozšířenou variantu – rozhodnout se pro dražší verzi za 1635 Kč a získat několik užitečných funkcí pro správu sociálních sítí, které firma využije i pro své dosavadní aktivity pro české a slovenské fanoušky.

## 12.2. Navrhovaný model pro Německý trh

Firma by se měla zaměřit na oslovení fanoušků značky 5% v Německu nabídkou oblečení a výbavy značky 5%. Doplnky stravy by bylo možné nabízet také, avšak tento krok by vyžadoval naskladnění Evropských typů doplňků stravy, což by bylo finančně nákladné. Po lokalizaci potenciálních zákazníků by firma měla využít své silné stránky v podobě možnosti větší koncentrace zákaznické podpory na dané potenciální zákaznické, aby si firma dokázala vytvořit důvěru u Německých zákazníků. Z těchto důvodů by se firma měla soustředit na oslovení Německých zákazníků v podobě nabídky pouze oblečení a výbavy a s odstupem času

---

<sup>72</sup> 99firms.com, [online] Instagram stories statistics [cit 30.4.2020]. Dostupné z: <https://99firms.com/blog/instagram-stories-statistics/#gref>.

analyzovat získané zákazníky a rozhodnout se zde je vhodné prohloubit nabídku i o doplňky stravy.

Pro aktuální nabídku bez doplňky stravy pro německé zákazníky je důležité, aby firma uzpůsobila kategorie, které bude možné objednat na Německou adresu. Z tohoto důvodu musí firma povolit objednávky do Německa na svém e-shopu a následně znemožnit objednávku doplňků stravy.

Dalším krokem bude zaplacení reklamy na sociálních sítích, pro všechny fanoušky Americké 5%, nebo zakladatele značky Riche Piany, kteří se nachází na Německém území. Facebook i Instagram toto nastavení umožňuje, zde jsou uvedeny dosahy lidí podle různého rozpočtu.

Tabulka 9 - Rozpočty placené reklamy

Rozpočet	Počet oslovených lidí
160 Kč	340–990 za 4 dny
350 Kč	680–2800 za 4 dny
700 Kč	1300–3700 za 4 dny
1000 Kč	1800–5200 za 4 dny

Zdroj: Facebook

Jako první krok bude doporučeno použít dva rozdílné příspěvky propagující prodej oblečení a doplňků značky 5%, které budou následně zpropagovány placenou reklamou za 160 Kč v rozmezí na 4 dny. Výsledky těchto dvou kampaní firma po skončení zanalyzuje pro zjištění, který styl a typ příspěvku získal více reakcí od oslovených lidí. Lepší typ příspěvku bude následně reprodukován do tří dalších příspěvků, které by měly být propagovány za 350 Kč měsíčně. Po skončení druhé fáze dojde k oslovení 2040-8400 potenciálních zákazníků.

Po získání zákazníků z Německého trhu budou objednávky na firemních e-shopu expedovány stejnou cestou jako tuzemské, jelikož firemní zprostředkovatel dopravy Zásilkovna nabízí doručení zásilek i do Německa. Zásilkovna nabízí odeslat zásilky z České republiky do Německa přes Německé DPD a Německou poštu.



Tabulka 10 - Ceny poštovního Německého DPD

Německé DPD	Cena
Zásilka do 3 kg	132 Kč
Zásilka do 5 kg	156 Kč
Zásilka do 10 kg	156 Kč

Zdroj: Zásilkovna – ceník pro firmu Shop 5% s.r.o.

Tabulka 11 - Ceny poštovního Německé Pošty

Německá pošta	Cena
Zásilka do 2 kg	163 Kč
Zásilka do 5 kg	216 Kč
Zásilka do 10 kg	266 Kč

Zdroj: Zásilkovna – ceník pro firmu Shop 5% s.r.o.

Tyto ceny poštovního do Německa budou účtovány zákazníkům, jsou vyšší než poštovné v rámci České republiky, v porovnání zásilka odeslána přes České DPD do 5 kg stojí 84 Kč.<sup>73</sup> Tyto ceny uvede firma na svůj e-shop v české měně, jelikož přepočít provádí Zásilkovna. Důležité je, aby firma u těchto Německých dopravců povolila pouze možnost platby kartou a bankovním převodem, jelikož zahraniční zásilky na dobírku jsou velmi nákladné a již nejsou tak obvyklé. Samotná služba dobírky stojí 182 Kč navíc, což je u většiny balíků oblečení (do 2 kg) více než 100% příplatek za poštovné. Přes 300 Kč za poměrně malý balík do 2 kg je velice vysoký poplatek s velmi malou konkurenceschopností. Z tohoto důvodu není firmě doporučeno využít formu dobírky na Německý trh.

### 12.3. Navrhovaný model pro Polský trh

Na základě návrhu internacionalizace společného pro oba trhy bude založen Instagramový a Facebookový účet pro Německé i Polské fanoušky, z tohoto účtu budou příspěvky určené pro Polský trh propagovány pro fanoušky Riche Piany na území Polska. Cenové rozmezí placené reklamy je stejné, proto je doporučeno, aby firma v první vlně propagovala dva rozdílné příspěvky na čtyři dny v celkové výši 320 Kč (160 Kč jeden

<sup>73</sup> <https://client.packeta.com/cs/price-lists/>

příspěvek). Získaná data zanalyzovala a dle stylu úspěšnějšího příspěvku následně zpropagovala tři tematicky podobné příspěvky celkem za 1050 Kč (350 Kč jeden příspěvek) pro získání 2040-8400 ve druhé zacílené vlně propagace.

Polský trh by měla firma oslovit se stejnou nabídkou sortimentu s jakou figuruje na Českém a Slovenském trhu. Z důvodu nižší konkurence nabídky značky 5% v Polsku by firma měla využít své silné stránky v podobě koncentrace na jednu specifickou fitness značku, díky které dokáže oslovit Polské fanoušky 5%, kteří kvůli nízké nabídce 5% v Polsku, nemohou tuto značku v Polsku kupovat. Zásilkovna, s kterou firm spolupracuje v rámci expedice svých objednávek, také nabízí Polské DPD a Polskou poštu jako dopravce v rámci Polska. Tyto dopravci se pohybují cenově velmi podobně jako Němečtí.

Tabulka 12 - Ceny poštovního Polského DPD

Polské DPD	Cena
Zásilka do 2 kg	142 Kč
Zásilka do 5 kg	156 Kč
Zásilka do 10 kg	179 Kč

Zdroj: Zásilkovna – ceník pro firmu Shop 5% s.r.o.

Tabulka 13 - Ceny poštovního Polské Pošty

Polská pošta	Cena
Zásilka do 2 kg	144 Kč
Zásilka do 5 kg	155 Kč
Zásilka do 10 kg	216 Kč

Zdroj: Zásilkovna – ceník pro firmu Shop 5% s.r.o.

Příplatek za dobírku činí pouze 23 Kč v případě Polského DPD a 27 Kč v případě Polské pošty. Oproti Německé dobírce v hodnotě 182 Kč je to razantní pokles, který podporuje rozdíl mezi trendy Západních zemí a zemích Střední Evropy, jelikož je v Polsku dobírka stále populární. Z tohoto důvodu je doporučeno firmě u Polského trhu povolit platbu kartou, platbu bankovním převodem i dobírku, jelikož zvýšení ceny o 27 Kč neztratí firma na Polském trhu konkurence schopnost a dobírka nevyžaduje takové množství důvěry předem jako platba

kartou, kdy zákazník musí zaplatit plnou částku předem, kdy nemá žádnou jistotu, že nějaký balíček dorazí.

Společný návrh a specializované návrhy internacionalizace, díky inovaci, která proběhla na konci roku 2019, jsou realizovatelné bez jakýkoliv personálních změn, objednávky budou expedovány stejným způsobem. Hlavní změna by byla v jazyce komunikace se zahraničními zákazníky, což díky znalosti angličtiny jednatele firmy nebude problém.

Tabulka 14 - Investice internacionalizace

Nástroj pro správu sociálních sítí	380 Kč (1635 Kč) měsíčně
Propagace na Německém trhu	1370 Kč
Propagace na Polském trhu	1370 Kč
<b>Celkem:</b>	<b>3120 Kč (4375 Kč)</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě navrhovaných modelů

Navrhované tři kategorie internacionalizace se promítnou v nákladech: první společná kategorie 380 Kč měsíčně, popřípadě pokud se firma rozhodne využít funkcionality nástroje správy sociálních sítí v mnohem větším rozsahu i pro své české účtu, tak 1635 Kč, tato volba je navrhována v této kategorii, jelikož firmě velmi pomůže i na domácí půdě. Druhá a třetí kategorie nese stejné náklady 1370 Kč. Celkem tedy by měla firma zainvestovat 4375 Kč v rámci internacionalizace na Německém a Polském trhu.

## Závěr

Tato bakalářská práce měla za cíl vytvoření návrhu internacionalizace podniku na jednotném trhu EU. Daným podnikem je firma Shop 5% s.r.o. specializující se na prodej suplementů jedné značky přes svůj e-shop.

Práce má dvě části, první teoretická část popisuje teorie internacionalizace, analýzu zahraničního trhu pomocí PEST analýzy, metody vstupu na zahraniční trhy, strategické cíle podniku a inovace důležité pro úspěšný vstup na zahraniční trh. Druhá praktická část následně tyto teoretické poznatky aplikuje na aktuální situaci firmy Shop 5% s.r.o. a také Německý a Polský trh jako cíle internacionalizace firmy.

Vhodný model internacionalizace byl rozdělen na tři části. První část tvoří prvky internacionalizace, které mají oba dva trhy společné, především je doporučeno firmě založit mezinárodní účty sociálních sítích, kde bude cílit jednotlivé příspěvky pro daný zahraniční trh, jelikož komunikace na obou zahraničních trzích bude probíhat v angličtině. Druhá část je zaměřena na konkrétní kroky pro Německý trh, kde by firma měla zprvu pouze nabízet oblečení a výbavu značky 5%. Třetí část je určena pro specifické postupy firmy na Polském trhu, kde bude internacionalizace rozsáhlejší a firma by měla nabízet celé spektrum produktů značky 5% jako nabízí na Českém a Slovenském trhu.

## Zdroje

### Knihy

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8

CHEKHOVSKA, Liubov. *Fitness industry: state and prospects of development in the countries of the world*. Lviv State University of Physical Culture, Lviv, Ukraine 2006. 2017, No 2(58), pp. 19-24. ISSN 2311-6374

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. s. 298. ISBN 978-80-251-2621-9

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, c2006. s. 12. ISBN 80-251-1250-0. Dostupné také z: <https://kramerius5.nkp.cz/uuid/uuid:4d62bfa0-510e-11e9-ba39-005056825209>

JANATKA, František. *Podnikání v globalizovaném světě*. Praha: wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-754-7

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9

PAVLÁK, Miroslav. *Ekonomika malých a středních podniků*. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2013. 118 s. ISBN 978-80-261-0268-7.

PAVLÁK, Miroslav; NOVOTNÝ, Jiří; VACEK, Jiří. *Základy podnikání*. Plzeň: Katedra podnikové ekonomiky a managementu, Fakulta ekonomická, Západočeská univerzita v Plzni, 2017. 241 s. ISBN 978-80-261-0669-2.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

Warner, A. G. and Business Expert Press (2010) *Strategic analysis and choice: a structured approach*. 1st edn. New York: Business Expert Press (Business Expert Press Strategic Management collection). doi: 10.4128/9781606491768.

WEATHERILL, Stephen. *The internal market as a legal concept*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press, 2017. ISBN 9780198794813.

### **Internetové stránky**

99firms.com, [online] Instagram stories statistics [cit 30.4.2020]. Dostupné z: <https://99firms.com/blog/instagram-stories-statistics/#gref>

Buffer.com, [online] buffer.com [cit 30.4.2020]. Dostupné z: <https://buffer.com>

Businessinfo.cz *Německo: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled* [online]. Businessinfo.cz: ©2019 [cit. 20.4.2020]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/nemecko-zakladni-charakteristika-teritoria-ekonomicky-prehled/#section-3>

Careers in Poland, *Polish Technology 2030 - what can we expect?* [online]. Careers in Poland ©2018 [cit. 26.4.2020]. Dostupné z: <https://www.careersinpoland.com/article/work/polish-technology-2030-what-can-we-expect>

Europa.eu, *Polsko, základní informace* [online]. Europe.eu ©2020 [cit. 23.4.2020]. Dostupné z: [https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/poland\\_cs](https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/poland_cs)

EuropeActive, *European fitness market continues to grow* [online]. EuropeActive ©2019 [cit. 24.4.2020]. Dostupné z: [https://www.bodybiz.nl/wp-content/uploads/2019/04/New\\_European\\_Health\\_Fitness\\_Market\\_Report\\_PR.pdf](https://www.bodybiz.nl/wp-content/uploads/2019/04/New_European_Health_Fitness_Market_Report_PR.pdf)

European Commission *Unauthorised ingredient in food supplements from the United States* [online]. European Commission: ©2016 [cit. 25.4.2020]. Dostupné z: [https://webgate.ec.europa.eu/rasffwindow/portal/?event=notificationDetail&NOTIF\\_REFERENCE=2016.1716](https://webgate.ec.europa.eu/rasffwindow/portal/?event=notificationDetail&NOTIF_REFERENCE=2016.1716)

Eurostat, *E-commerce statistics for individuals* [online]. Eurostat ©2020 [cit. 26.4.2020]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/E-commerce\\_statistics\\_for\\_individuals#General\\_overview](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/E-commerce_statistics_for_individuals#General_overview)

Eurostat, *How much exercise do you do in a week?* [online]. Eurostat ©2019 [cit. 26.4.2020]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/DDN-20190328-1>.

Facebook, [online] Facebook [cit 30.4.2020]. Dostupné z: <https://facebook.com>

Instagram, [online] Instagram [cit 30.4.2020]. Dostupné z: <https://instagram.com>

M. Rahman, *PESTEL analysis of Germany* [online]. HowAndWhat ©2019 [cit. 20.4.2020]. Dostupné z: <https://www.howandwhat.net/pestel-analysis-germany/>

Statista, *Share of population with knowledge of English in non-native European countries as of March 2019* [online]. Statista ©2019 [cit. 27.4.2020]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/990547/countries-in-europe-for-english/>

StudyinPoland, *Why Poland* [online]. StudyinPoland ©2018 [cit. 23.4.2020]. Dostupné z: <http://www.studyinpoland.pl/en/about-poland>

## **Rozsudky**

Rozsudek 26/62, Van Gend en Loos, [1963] ECR 1 (ECLI:EU:C:1963:1).

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Uživatelé internetu a online nákupy v EU .....	44
Tabulka 2 - Uživatelé internetu a online nákupy v EU .....	49
Tabulka 3 - Nákladové položky inovace .....	52
Tabulka 4 - Kategorie nákladů .....	53
Tabulka 5 - SWOT matice pro Německý trh.....	56
Tabulka 6 - SWOT matice pro Polský trh .....	57
Tabulka 7 - Buffer verze předplatného.....	61
Tabulka 8 - Funkcionality předplatných plánů Buffer .....	62
Tabulka 9 - Rozpočty placené reklamy .....	64
Tabulka 10 - Ceny poštovního Německého DPD.....	65
Tabulka 11 - Ceny poštovního Německé Pošty .....	65
Tabulka 12 - Ceny poštovního Polského DPD .....	66
Tabulka 13 - Ceny poštovního Polské Pošty .....	66
Tabulka 14 - Investice internacionalizace .....	67

## Seznam grafů

Graf 1 - Vývoj tržeb a nákladů firmy .....	39
Graf 2 - HDP na osobu EU.....	41
Graf 3 - 10 největších fitness trhů .....	42
Graf 4 - Fyzická aktivita obyvatel v EU.....	43
Graf 5 - Porovnání online nákupů 2014 a 2019 .....	45
Graf 6 - HDP na osobu EU.....	46
Graf 7 - 10 největších fitness trhů .....	47
Graf 8 - Fyzická aktivita obyvatel v EU.....	48
Graf 9 - Porovnání online nákupů 2014 a 2019 .....	50
Graf 10 - Nákladové položky inovace.....	51
Graf 11 - Kategorie nákladů inovace.....	53



## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Vyobrazení teorie R. Vernona .....	13
Obrázek 2 - Ukázka patičky e-mailu .....	34
Obrázek 3 - Ukázka newsletteru.....	36
Obrázek 4 - Porovnání rychlostí e-shopů .....	55
Obrázek 5 - Instagram příspěvek v češtině.....	59
Obrázek 6 - Přeložený Instagramový příspěvek.....	60

## Abstrakt

Pursch, P. (2020). *Internacionalizace podniku na Jednotném trhu EU* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** Internacionalizace, zahraniční trhy, malé a střední podniky

Cílem této bakalářské práce je vytvoření návrhu modelu internacionalizace zkoumané společnosti. Dílčími cíli bude zpracování teoretických východisek k danému tématu, provedení analýzy současného stavu internacionalizace zkoumané společnosti a posouzení ekonomické efektivnosti navržených opatření. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část bude zaměřena na modely popisující internacionalizaci podniku společně s analýzou zahraničního trhu a následně na strategické cíle a inovace. Následná praktická část bude založena na aplikování zpracované teorie a poskytnutí návrhu modelu internacionalizace zkoumané společnosti na jednotném trhu EU.

## Abstract

Pursch, P. (2020). *Internationalisation of the enterprise on the European Single Market* (Bachelor thesis), University of West Bohemia, Faculty of Economics.

**Key words:** Internationalization, foreign markets, small and medium-sized enterprises

The aim of this bachelor thesis is to propose a model of internationalization of the examined enterprise. The main aim is divided into several theoretical parts about the examined topic, the analysis of the current situation of the enterprise and the examination of the economic effectiveness of the proposed model of internationalization. The bachelor thesis is divided into a theoretical and a practical part. The theoretical part explains the models of internationalization together with the analysis of foreign markets, and the strategic goals and innovation. The theory is then applied in the practical part which proposes a model of internationalization of the examined enterprise on foreign markets within the internal market.