Návrh mezinárodní marketingové strategie společnosti Svorto.cz s.r.o. na německém trhu

Autor: Bc. Jana Mertlová

duben 2017

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Návrh mezinárodní marketingové strategie společnosti Svorto.cz s.r.o. na německém trhu vypracovala samostatně za přispění podnětných rad vedoucího a na základě literatury a pramenů uvedených v Seznamu použité literatury.

V Praze dne 28. dubna 2017 ……..

Bc. Jana Mertlová

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala panu Ing. Petru Královi, Ph.D. za podnětné rady při zpracovávání diplomové práce. Dále děkuji panu Radku Smetákovi za poskytnuté informace ohledně jeho firmy a trpělivost při osobních rozhovorech, stejně jako panu Thomasu Völkerovi za informace získané o prostředí německého trhu s ortopedickými pomůckami při osobním rozhovoru.

Abstrakt

Cílem práce je navrhnout mezinárodní marketingovou strategii pro firmu Svorto.cz s.r.o. na německém trhu, která by měla pomoci firmě při propagaci v zahraničí. Mezi použité analýzy patří analýza konkurence, zákazníků, vnějšího prostředí (tj. politické a právní, ekonomické, socio-kulturní a technologické prostředí) a SWOT všechny zaměřené na německý trh. Výsledky této analýzy ukazují, že německý trh je vysoce konkurenční a nasycený, přesto se společnost může pokusit proniknout na trh prostřednictvím velkoobchodního prodeje se zdravotnickými pomůckami. Společnost nepotřebuje přizpůsobit svůj produkt na německý trh a měla by je dodávat pod značkou distributora s nízkou cenou, zejména během zaváděcí fáze prodeje, a také pokračovat v účasti na mezinárodních veletrzích. Závěry práce by měly společnosti pomoci dále definovat svůj přístup ke vstupu a propagaci svých výrobků v Německu, neboť společnost sama předtím nikdy neprovedla žádný průzkum německého trhu.

Klíčová slova: mezinárodní marketingová strategie, vstup na zahraniční trh, PEST analýza, SWOT analýza, německý trh, ortopedické vložky, ortopedické pomůcky

Abstract

The aim of this thesis is to devise an international marketing strategy for the Svorto.cz s.r.o. company on the German market that should help the firm with promotion abroad. The analysis used include the analysis of competition, customers, external environment (i.e. political and legal, economic, socio-cultural and technological environment) and SWOT, all focused on the German market. The results of this analysis clearly indicate that the German market is highly competitive and saturated, nevertheless the company can try to break into the market through wholesale with medical aids. The company does not need to adapt its product for the German market and should deliver them under the distributor's brand with low price, especially during the promotional phase, and also continue with the participation in international trade fairs. The conclusions made based on the analysis should help the company to further define its approach to the entry and promotion of its products in Germany, considering the company itself has never carried out any survey of the German market before.

Key words: international marketing strategy, foreign market entry, PEST analysis, SWOT analysis, German market, orthopaedic insoles, orthopaedic aids

Obsah

Seznam zkratek V

Seznam obrázků a grafů VI

Úvod 1

1. Mezinárodní marketingová strategie 4

1.1. Firemní strategické plánování 4

1.2. Analýza vnějšího prostředí 5

1.3. Analýza produktového portfolia 9

1.4. Formy vstupu na zahraniční trh 11

1.5. Mezinárodní marketingový mix 15

2. Firma Svorto.cz s.r.o. a analýza německého trhu 23

2.1. O společnosti Svorto.cz s.r.o. 23

2.2. Produktové portfolio 24

2.3. Analýza konkurence 28

2.4. Analýza zákazníků 32

2.5. PEST analýza německého trhu 34

2.6. SWOT analýza 50

3. Mezinárodní marketingové strategie 53

3.1. Vstup firmy Svorto.cz s.r.o. na německý trh 53

3.2. Forma vstupu na trh 53

3.3. Mezinárodní marketingový mix 54

Závěr 58

Seznam použité literatury 61

Seznam zkratek

B2B	obchodní vztah mezi obchodními společnosti *(Business-to-business)*
BAMF	Spolkový úřad pro migraci a uprchlíky *(Bundesamt für Migration und Flüchtlinge)*
CPS	kyberneticko-fyzické systémy *(Cyber-Physical Systems)*
ČNB	Česká národní banka
EDI	elektronická výměna dat *(Electronic Data Interchange)*
EU	Evropská unie
GBE	Spolkový systém pro monitorování zdravotnictví *(Gesundheitsberichterstattung des Bundes)*
GKV-Spitzenverband	Centrální spolkový svaz zdravotních pojišťoven *(Gesetzliche Krankenversicherung)*
HDP	hrubý domácí produkt
HDS/L	Svaz obuvního průmyslu a průmyslu koženého zboží *(Bundesverband der Schuh- und Lederwarenindustrie)*
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj *(Organisation for Economic Cooperation and Development)*
OSN	Organizace spojených národů
PEST analýza	analýza politického a právního, ekonomického, sociokulturního a technologického prostředí
SWOT analýza	analýza silných a slabých stránek firmy, příležitostí a hrozeb na trhu *(Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)*
WLW	databáze německých podniků „Kdo co dodává“ *(Wer liefert was)*
WTO	Světová obchodní organizace *(World Trade Organisation)*
ZVOS	Centrální svaz pro ortopedickou obuv *(Zentralverband Orthopädieschuhtechnik)*

Seznam obrázků a grafů

Graf 1: Počet vyhledaných konkurentů v jednotlivých spolkových zemích 29
Graf 2: Počet vyhledaných konkurentů v závislosti na počtu zaměstnanců.....30
Graf 3: Počet vyhledaných konkurentů v závislosti na počtu zaměstnanců a typu produktu...31
Graf 4:Počet vložek v jednotlivých cenových intervalech 32
Graf 5: Počet vyhledaných potenciálních zákazníků v jednotlivých spolkových zemích.....33
Graf 6: Počet vyhledaných potenciálních zákazníků v závislosti na počtu zaměstnanců 33
Graf 7: Počet vyhledaných potenciálních zákazníků v závislosti na nabízeném zboží.....34
Graf 8: Zahraniční obchod s obuvnickými výrobky s Německem (v tis. Kč).....42

Obrázek 1: Fáze strategického plánování 4
Obrázek 2: Model BCG 11
Obrázek 3: Strategie pro zahraniční expanzi 17

Tabulka 1: Typické komunikační nástroje.....22
Tabulka 2: Základní ekonomické ukazatele Německa.....41
Tabulka 3: Počet pacientů ošetřených v nemocnici s danou vadou 47
Tabulka 4: SWOT analýza firmy Svorto.cz s.r.o. 52

Úvod

Firma Svorto.cz s.r.o. se zabývá výrobou a distribucí ortopedických a sportovních vložek do obuvi, ortopedických pomůcek, polotovarů pro protetiku a doplňků obuvi pro zdravou a pohodlnou chůzi. Cílem této diplomové práce je navrhnout mezinárodní marketingovou strategii, která by této české firmě pomohla vstoupit na německý trh. Pro dosažení cíle byla zvolena metoda analýzy konkurence, zákazníků, vnějšího prostředí, tzv. PEST analýza, ze kterých vzešla SWOT analýza, tedy rozbor silných a slabých stránek firmy spolu s příležitostmi a hrozbami na německém trhu. Jelikož firma nezaměstnává odborníka na marketing a nikdy neprováděla průzkum ani analýzu německého trhu, může využít získaných poznatků a vycházet z nich pro svůj další postup na německém trhu. S firmou jsem se seznámila během své odborné stáže na zahraniční pobočce CzechTrade v Düsseldorfu, kde firma vystavovala v rámci společného stánku na mezinárodním veletrhu REHACARE 2015, a právě zde jsem se dozvěděla o její snaze uspět na německém trhu.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou, přičemž první kapitola vymezuje teoretickou část a zbylé kapitoly představují praktickou stránku diplomové práce. V první kapitole bude představen postup, jak nejlépe nadefinovat mezinárodní marketingovou strategii. Firma by měla mít jasnou představu o tom, jaké jsou její vize a dlouhodobé cíle a podle toho stanovovat i cíle pro jednotlivé strategické jednotky, čemuž se bude věnovat podkapitola 1.1 Firemní strategické plánování. Důležitou součástí pro zmapování zahraničního trhu je analýza vnějšího prostředí, rovněž nazývána PEST analýza. Název je odvozen dle počátečních písmen, které hodnotí jednotlivá prostředí, tj. politické a právní, ekonomické, sociokulturní a technologické. Ukazatele, které je možné v souvislosti s touto analýzou obsáhnout a zhodnotit, budou dále specifikovány v podkapitole 1.2 Analýza vnějšího prostředí. Firma by měla také znát své výrobky a jejich srovnání s konkurencí. Pro posouzení, zda jsou výrobky na trhu úspěšné a logicky by se do nich mělo investovat, nebo zda jejich produkce pro firmu nepředstavuje žádné zisky a jejich výroba by měla být ukončena, slouží různé metody. V podkapitole 1.3 pak bude představena jedna z nich, a sice BSG model. Při vstupu na zahraniční trh by se měla firma rozhodovat o tom, jaká forma vstupu bude ta nejefektivnější. Nabízí se možnosti volby prostředníka, který bude výrobky dále distribuovat, využití služeb obchodního zástupce, kapitálově náročnější vstup pomocí franchisingu či licence anebo finančně nejnáročnější formou přímé zahraniční investice, tj. fúzí, akvizicí nebo založením vlastního podniku. Tyto formy vstupu budou blíže popsány v podkapitole 1.4 spolu s jejich výhodami a nevýhodami. Závěr první kapitoly se bude věnovat mezinárodnímu

marketingovému mixu. Při vstupu na zahraniční trh musí firma také myslet na to, že jednotlivé trhy se od sebe mohou lišit, tím pádem by měla uzpůsobit svou strategii a využít právě mezinárodní marketingový mix. Ten se skládá z výrobkové politiky, cenové politiky, distribuční politiky a marketingové komunikace. Podkapitola 1.5 přiblíží jednotlivé politiky a charakterizuje možné strategie.

Druhá kapitola se zaměří na představení firmy Svorto.cz s.r.o. a bude obsahovat analýzu konkurence, zákazníků, vnějšího prostředí a SWOT analýzu. Historie firmy Svorto.cz s.r.o. sahá až do dob první republiky, nicméně její vývoj bude v této kapitole stručně popsán a představeny budou i současné aktivity firmy. Nechybí ani seznámení s produktovým portfoliem firmy v podkapitole 2.2, které z důvodu velkého počtu výrobků bude rozčleněno na několik kategorií, tj. ortopedické vložky, ortopedické pomůcky pro nohy, výrobky na deformaci prstů a kloubů, gelové pomůcky a sportovní pomůcky. V rámci podkapitoly 2.3 Analýza konkurence se práce bude zabývat zmapováním konkurence, jejím rozmístěním a také výší ceny ortopedických vložek. Podkapitola 2.4 Analýza zákazníků se zaměří na sídlo, počet zaměstnanců a nabízené produkty potenciálních zákazníků, kterými jsou zejména velkoobchody, zdravotnické domy a lékárny. Nejobsáhlejší částí druhé kapitoly bude pak podkapitola 2.5 PEST analýza německého trhu. Ta se bude věnovat již konkrétním otázkám z oblasti ortopedických pomůcek a stability politického a právního prostředí, představí současnou německou hospodářskou situaci a nastíní jeho potenciální vývoj, v sociokulturním prostředí poskytne informace o demografii Německa, jeho výdaje na zdravotnictví a v neposlední řadě se bude zabývat technologickým prostředím spolu s aktuálním tématem Průmyslem 4.0. Ze všech výše uvedených analýz bude vytvořena SWOT analýzy firmy Svorto.cz s.r.o. pro německý trh v podkapitole 2.6, díky které může firma lépe poznat své silné a slabé stránky, chopit se příležitostí, které naskýtá německý trh a dát si pozor na možné hrozby spojené se vstupem na trh.

V závěrečné kapitole bude navržena mezinárodní marketingová strategie, která vyjde ze získaných informací z jednotlivých analýz. Doporučena bude nejoptimálnější forma vstupu na trh vzhledem k možnostem firmy a v rámci podkapitoly 3.3 budou představeny dílčí politiky z mezinárodního marketingového mixu.

Pro teoretickou část budou v práci použity zejména knižní zdroje, jak v tištěné, tak elektronické podobě. Praktická část bude vycházet z volně dostupných německých, anglických a českých elektronických databází, článků, zákonů, ale také z osobních rozhovorů s jednatelem firmy Svorto.cz s.r.o. panem Radkem Smetákem a rovněž osobního rozhovoru se zaměstnancem

německé firmy Orthopädie- und Rehatechnik Dresden GmbH panem Thomasem Völkerem, která je na území Drážďan a okolí největší firmou a pohybuje se v oblasti ortopedické a rehabilitační techniky. Zároveň budu čerpat ze svých zkušeností získaných během odborné zahraniční praxe v německé pobočce CzechTrade.

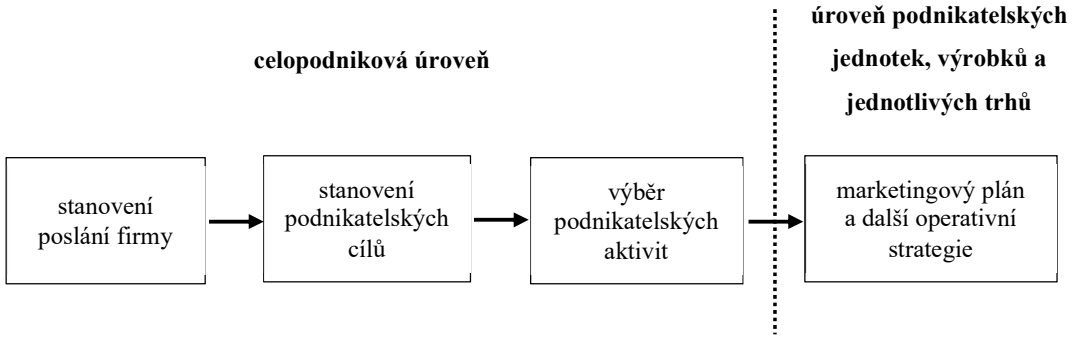
1. Mezinárodní marketingová strategie

Firmy podnikající na českém trhu se po čase můžou rozhodnout pronikat na zahraniční trhy z různých důvodů. K těm patří např. hledání nových tržních příležitostí, prodloužení životního cyklu výrobku, snížení nákladů, přístup k novým technologiím či zapojení do mezinárodního obchodního řetězce. Ke sladění mezinárodních aktivit podniku slouží mezinárodní marketing. Samotnému vytvoření mezinárodní marketingové strategie a volbě formy vstupu na trh předchází vyhodnocení současného postavení firmy na domácím trhu, analýza produktového portfolia, pochopení potřeb zákazníků a zjištění právní, ekonomické, sociální a technologické situace na zahraničním trhu.

1.1. Firemní strategické plánování

Plánování napomáhá firmám k optimalizaci podnikatelské činnosti zejména v rychle se měnícím konkurenčním tržním prostředí. Strategické plánování se definuje jako *„proces tvorby a realizace firemní strategie, která vychází z podnikových cílů a možností a zohledňuje měnící se marketingové příležitosti; podstatou je stanovení jasného poslání firmy, stanovení hlavních firemních cílů, určení nosných podnikatelských aktivit (firemního portfolia) a koordinace dílčích strategií na operativní úrovni řízení.“*[1] Jednotlivé fáze strategického plánování zobrazuje Obrázek 1.

Obrázek 1: Fáze strategického plánování



Zdroj: KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3, s. 81.

1.1.1. Vize a poslání společnosti

Vize představuje nejzákladnější priority firmy, udává, jak bude firma v budoucnosti vypadat. Měla by být jasně definovaná a měla by odpovídat možnostem firmy. Pro úspěšné použití

[1] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3, s. 81.

marketingu v řízení firmy je potřeba stanovit i poslání a cíle firmy. Poslání vyjadřuje účel, za kterým byla firma založena, a je definováno vrcholovým managementem firmy. Firemní poslání se dále rozpracovávají na konkrétnější cíle, kterých by mělo být dosaženo v průběhu daného časového období. Podnik by měl však reagovat na svůj rozvoj či dynamické prostředí trhu a tomu adekvátně přizpůsobit svou firemní vizi.[2]

1.1.2. Stanovení firemních cílů

Z nadefinovaného poslání vychází firemní cíle, které musí být přesné a konkrétní. Sleduje se tedy více cílů, které by si neměly vzájemně odporovat. Firemní cíle by měly být nadefinované tak, aby splňovaly tzv. pravidla SMART (specific, measurable, achievable, relevant, time bound), tedy aby byly jednoznačné, měřitelné, realizovatelné, důležité a časově ohraničené.[3] Nejčastěji se formulují pomocí číselného vyjádření, aby při následné kontrole byly lehce kvantifikovány. K nejtypičtějším ukazatelům firemní úspěšnosti patří zisk, rentabilita, obrat a tržní podíl. Pokud firma podniká mezinárodně, mohou se mezi její strategické cíle řadit vstupy na nové trhy, účast ve strategické alianci, obsazení vedoucí pozice v daném segmentu na světovém trhu nebo rozvoj zvolených podnikatelských aktivit.[4]

1.2. Analýza vnějšího prostředí

Dříve než se firma rozhodne vyvážet své výrobky do vybrané země, musí provést několik analýz. Jelikož všechny země nejsou stejné, tak i marketingová strategie se bude pro jednotlivé trhy lišit. Pro vyhodnocení vnějšího prostředí slouží tzv. PEST analýza, při které se hodnotí politické a právní prostředí, ekonomické prostředí, sociálně kulturní prostředí a technologické prostředí země.

1.2.1. Politické a právní prostředí

Politické a právní prostředí představuje zákony, vyhlášky a předpisy, jimiž se stát snaží ochránit zájmy společnosti, spotřebitelů i výrobců a které můžou podnikání firmy na zahraničním trhu ovlivnit. Firma by měla tyto požadavky splňovat nejen proto, aby se vyhnula placení vysokých finančních pokut, ale také aby negativně neovlivnila svou pověst na trhu, což by mohlo vést

---

[2] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8, s. 18-25.
[3] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3, s. 33-34.
[4] MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5366-9, s. 59.

ke ztrátě důvěry zákazníků.[5] Při hodnocení politického prostředí by firmu měla zajímat úroveň byrokracie, vnímání zahraničních investorů v zemi, řešení obchodních sporů s mezinárodním prvkem, stabilita politického prostředí, existující politické strany a síla vlivu zájmových skupin. Jedna z oblastí, která má vliv na podnikání v zahraničí, je celková fiskální a monetární politika státu, která určuje, kolik stát vydává na nákup statků a služeb nebo jaký bude příjem obyvatelstva po zdanění. Další oblastí, která postihuje působení firmy na trhu je také vztah státu k jednotlivým průmyslovým oblastím, které může podporovat pomocí subvencí a dalších úlev.[6]

Vláda může zahraniční investory ve své zemi buď podporovat, nebo odrazovat a to podporou přímých zahraničních investic, dotacemi, možností převzetí domácí firmy, výši daní ze zisku společnosti a dalšími provozními podmínkami. Státy se tedy mohou snažit o vytvoření příznivého podnikatelského prostředí, které zvyšuje jejich konkurenci.[7] Z pohledu objemu transakcí byl tradiční export a import výrobků nahrazen zahraničními investicemi a úvěry, a právě nabízené investiční nabídky mohou přimět některé zájemce investovat v dané zemi. Typickými investičními nabídkami se stávají různé slevy na dani z příjmu právnických osob, podpora na nově vzniklá pracovní místa a rekvalifikace, osvobození od daně z nemovitostí nebo podpora na pořízení majetku.[8]

Ochrana duševního vlastnictví se také v každé zemi liší, a přesto je to pro firmu důležitý faktor pro posouzení politického prostředí země. Jednotlivci i firmy by měli mít možnost vlastnit a kontrolovat své duševní vlastnictví, tj. vynálezy, literární a umělecká díla, symboly, názvy, obrázky, design použitý při obchodování.[9] Situace na politické scéně se v průběhu času mění, a tím i názory politiků. Politická nestabilita v zemi je pro firmu velmi nepříznivá, jelikož se nedá předvídat její vývoj a firma nemůže stanovovat své dlouhodobé cíle.[10]

Produkty se neustále vyvíjejí, jsou čím dál složitější a to v lidech vzbuzuje zájem o vyšší bezpečnost a zdravotní nezávadnost výrobku. Na tento zájem reaguje vláda zvýšenou regulací

---

[5] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X, s. 20-21.
[6] SANDHUSEN, Richard L. *Marketing*. 3rd ed. New York: Barron's, 2000. ISBN 0-7641-1277-5, s. 91.
[7] MÜHLBACHER, Hans, Helmuth LEIHS a Lee DAHRINGER. *International marketing: A Global Perspective*. 3rd. London: Thomson Learning, 2006. ISBN 978-1-84480-132-9, s. 150.
[8] Investiční pobídky: Brožura investičních pobídek & Matice pobídek. *CzechInvest: Agentura pro podporu podnikání a investic* [online]. 2016 [cit. 2016-04-02]. Ke stažení z: http://www.czechinvest.org/investicni-pobidky-nove
[9] ONKVISIT, Sak. a John J. SHAW. *International marketing: analysis and strategy*. 4th ed. New York: Routledge, 2004. ISBN 0-415-31133-0, s. 139.
[10] MÜHLBACHER, Hans, Helmuth LEIHS a Lee DAHRINGER. *International marketing: A Global Perspective*. 3rd. London: Thomson Learning, 2006. ISBN 978-1-84480-132-9, s. 138.

technologických změn, která by možným nebezpečím zabránila, s čímž souvisí i ochrana životního prostředí. Tyto normy by měly firmy splňovat a přizpůsobovat své výrobky.[11]

1.2.2. Ekonomické prostředí

Před vstupem na zahraniční trh, by se firma měla zajímat také o ekonomickou situaci země. Mezi nejdůležitější faktory hodnocení patří hospodářská struktura, kupní síla obyvatelstva, zahraničně obchodní politika státu nebo kurzová politika. Pro posouzení ekonomické situace země je k dispozici velká řada makroekonomických ukazatelů, např. hrubý domácí produkt a jeho vývoj, vnější zadlužení, platební bilance, inflace, nezaměstnanost, rozdělení příjmů a pro zjištění kupní síly obyvatelstva slouží například rychlost růstu mezd, výše úspor, dostupnost úvěrů nebo také důvěra spotřebitelů v danou měnu a ekonomiku.[12]

Při rostoucí míře nezaměstnanosti se mění struktura nákupů obyvatelstva a navíc se ztrácí i jejich kupní síla, jelikož nemají dostatek finančních prostředků. Naopak s rostoucími příjmy vydávají lidé více peněz na oblečení, cestování nebo kulturu. Inflace a rychlost růstu mezd je taktéž důležitá pro zjištění, zda příjem obyvatel ve skutečnosti roste nebo nikoliv. Navíc nízká inflace vzbuzuje pocit stabilního ekonomického prostředí, kdy se lidem neznehodnocují jejich úspory. Pohyby měnového kurzu se mohou v čase vyvíjet, a tím positivně působit na cenu dovozu zboží.[13]

1.2.3. Sociální a kulturní prostředí

Další prostředí, které je nutné prozkoumat, je sociokulturní prostředí země. Při porozumění dané kultury může firma lépe využít svého potenciálu a vytvořit správný marketingový plán. Kultura se definuje jako soubor tradičních přesvědčeních, názorů a hodnot, které se přenáší a sdílejí s rámci společnosti. Kultura je také celkový způsob života a myšlení, které se přenáší z generace na generaci.[14] Každého člověka tedy ovlivňuje společnost, ve které žije a utváří jeho pohled na svět. Tato vnímání se v jednotlivých zemích liší, a proto by se i marketingové aktivity firem na různých trzích měly přizpůsobovat. Mezi nejspíše nejrozdílnější rys v sociokulturním prostředí se řadí jazyk. Komunikace má v dnešním světě bezesporu důležitou roli a firma díky správné marketingové komunikaci může na trhu uspět. Vyplácí se znát cizí jazyk, ovšem

---

[11] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X, s. 23-24.
[12] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Beckovy ekonomické učebnice, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4, s. 107.
[13] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X, s. 20.
[14] ONKVISIT, Sak. a John J. SHAW. *International marketing: analysis and strategy*. 4th ed. New York: Routledge, 2004. ISBN 0-415-31133-0, s. 155.

nemělo by se zapomínat na různé idiomy a nuance jazyka, které s sebou nese. Firma by tedy měla přezkoumávat, zda to, co v cizím jazyce vyjadřuje, je opravdu to, co sdělit chtěla.[15]

Do sociokulturního prostředí se dá zařadit také demografická struktura obyvatel. Jelikož ve většině vyspělých státech roste průměrný věk obyvatelstva, mohou se firmy v budoucnu setkat se stále větší poptávkou po zdravotnických pomůckách a službách, rekreacích, domovech důchodců, některými kosmetickými produkty atd. Přibývá také domácností s jedním nebo dvěma členy, kteří mají jiné kupní zvyklosti, než rodiny s dětmi. Chodí více do restaurací, utrácejí více za zábavu a nakupují menší balení. V některých státech hraje přistěhovalectví velkou roli, kdy imigranti mohou představovat vysoké procento podílu na obyvatelstvu a zároveň mají jiné spotřební chování.[16] Úroveň vzdělání obyvatelstva také ovlivňuje jejich nákupní zvyklosti. Obecně platí, že vzdělanější lidé preferují sofistikovanější informace a pro jejich získání využívají více informačních kanálů. Zjistit by se měl i přístup obyvatel k cizincům nebo zahraničním výrobkům. V některých zemích nemusí být zahraniční výrobky akceptovány, což by podnikání na tomto trhu zkomplikovalo. V takovém případě by měla firma co nejvíce splynout s místním trhem.[17]

Do kulturního prostředí spadá řada dalších faktorů, jako například vnímání autority (zda je společnost hierarchizována), vztah k nejistotě a riziku, vnímání ostatních, zda se jedná o individualistickou či kolektivistickou společnost, vnímání času, vztah k přírodě a další. Neměla by se však hodnotit jen současná situace, ale i budoucí vývoj, kdy se můžou názory lidí výrazně změnit. Sociokulturní prostředí je třeba postihnout velice komplexně a utvořit si dobrou představu o kultuře, se kterou chce firma obchodovat, jelikož všechny jmenované faktory ovlivňují nákupní chování obyvatelstva.

1.2.4. Technologické prostředí

Technologické prostředí představuje vliv techniky a technologie na společnost, přičemž technologický pokrok značně přispívá k rozvoji mezinárodního podnikání. Během posledních 30 let se technologie natolik vyvinuly, že umožnily vytvořit nové způsoby nakupování, a změnily tak naplňování lidských potřeb. Komunikační a informační technologie měly největší

[15] BERKOWITZ, Eric N. *Marketing*. 3rd ed. Homewood, IL: Irwin, 1992. ISBN 978-0-256-09182-3, s. 617.
[16] PRIDE, William M. a O. C. FERRELL. *Marketing Llf*. 2010 ed. Boston, MA: Houghton Mifflin, 2010. ISBN 978-032-4834-291, s. 81-83.
[17] BRADLEY, Frank. *International marketing strategy*. 5th ed. New York: FT/Prentice Hall, 2005. ISBN 978-0-273-68688-0, s. 92 a 97.

vliv na marketing, nicméně kvůli technologickému pokroku některé produkty zastaraly.[18] Technologické prostředí ovlivňuje všechny částí marketingového mixu. Firma vytváří inovativní produkty, efektivní výrobou může snížit ceny a díky rozvoji internetu využívá své webové stránky ke komunikaci nebo jako místo, kde si lidé zboží objednávají.[19]

Technologické prostředí se dá hodnotit pomocí různých ukazatelů. Jde například o podíl výdajů na vědu a výzkum vůči hrubému domácímu produktu, počet mezinárodních patentů, počet vědeckých odborníků, přístup obyvatelstva k internetovému připojení, zhodnocením infrastruktury (železniční a silniční dopravě, telekomunikační síť) nebo spotřeby energie a nákladů na energii.[20]

1.3. Analýza produktového portfolia

Další krok, který předchází vytvoření mezinárodní marketingové strategii je analýza produktového portfolia. *„Analýza podnikatelského portfolia v marketingovém prostředí znamená posouzení postavení výrobku nebo skupiny výrobků mezi ostatními výrobky nebo skupinami výrobků v rámci podniku.“*[21] Portfoliem pak můžou být označovány jednotlivé produkty, značky, produktové řady, zákaznické skupiny apod. Existuje mnoho modelů, které slouží k analýze produktového portfolia, nicméně Bostonský model produktové analýzy – BCG model (Boston Consulting Group) se považuje za nejznámější.[22]

1.3.1. BCG model

V rámci BCG modelu se hodnotí dva parametry, tj. relativní podíl na trhu a tempo růstu trhu. Prvním parametrem je myšlen poměr tržeb jednotky k tržbám celého odvětví, příp. nejbližšího konkurenta, nebo třech největších konkurentů, kdy za vysoký podíl je považována hodnota větší než 1, za nízký hodnota menší než 1. Pokud je relativní tržní podíl hraniční hodnotou 10, znamená to, že podnikatelská jednotka má desetkrát vyšší tržby než největší konkurent, naopak hodnota 0,1 představuje desetiprocentní relativní podíl na trhu. Co se týká druhého parametru, myslí se přírůstek tržeb z prodeje v daném odvětví a hranicí mezi rychlým a pomalým tempem

[18] FERRELL, O a Michael D HARTLINE. *Marketing strategy*. 4th ed. Mason, OH: Thomson South-Western, 2008. ISBN 978-0-324-36272-5, s. 104.
[19] SANDHUSEN, Richard L. *Marketing*. 3rd ed. New York: Barron's, 2000. ISBN 0-7641-1277-5, s. 97.
[20] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3, 53-54.
[21] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0447-1, s. 120.
[22] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Beckovy ekonomické učebnice, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4, s. 19

je 10 %.[23] Vytvořená matice obsahuje čtyři kvadranty zobrazené v Obrázku 2, které charakterizují, zda tyto jednotky firmě prostředky vytváří nebo naopak vyžadují.

Hvězdy jsou takové podnikatelské aktivity (značky, výrobky), které vykazují dominantní postavení na trhu s potenciálem dalšího růstu. Nicméně tyto aktivity často vyžadují dodatečné finanční investice pro udržení pozitivního růstu a podílu na trhu. Po čase však dojde k tomu, že se tempo růstu zpomalí a z hvězdných aktivit se stanou dojné krávy. Často tak vyžadují více finančních prostředků, jelikož firma vydává spoustu finančních prostředků do rozšíření distribuce a do propagace.[24]

Za dojné krávy se označují podnikatelské jednotky s vysokým podílem na trhu a nízkým tempem růstu. Jde o ideální případ, kdy tyto jednotky nevyžadují vysoké investice, a přesto dosahuje velké ziskovosti, proto se je firma snaží co nejdéle udržet na trhu, případně prodloužit jejich životnost např. prodejem licence zahraniční konkurenci. Výnosy z těchto aktivit bývají využívány pro jiné jednotky, které ve firmě tak ziskové nejsou. Jsou nejvhodnější pro zahraniční expanzi, protože nevyžadují vysoké finanční prostředky a firma ví, že je tento výrobek úspěšný. [25]

Do otazníků se řadí podnikatelské jednotky, jejichž podíl na trhu je nízký, nicméně vykazuje vysoké tempo růstu. Pokud by firma chtěla zvýšit jejich podíl na trhu, aby se staly hvězdami, musela by vynaložit značnou část peněz, proto si musí důkladně promyslet, zda jsou tyto aktivity perspektivní či nikoliv.

Hladoví psi jsou podnikatelské jednotky, které jsou pro firmu spíše břemenem, jelikož mají nízký podíl na pomale rostoucím nebo stagnujícím trhu. I když účetně vykazují zisky, ty musí být dále reinvestovány na udržení jejich tržního podílu. Nepřináší tak téměř žádný zisk a jeho udržení by vyžadovalo další investice.[26] Některé firmy přesto hladové psi udržují, aby dokázaly, co všechno jsou schopné vyrobit, což může mít dopad na kladné vnímání značky.

Největší výhodou BCG modelu je jeho jednoduchost, jelikož se skládá pouze ze dvou parametrů. Právě jeho jednoduchost je i jeho velkou nevýhodou, neboť tempo růstu trhu

---

[23] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8, s. 134.
[24] ANANDAN, C. *Product management*. 2nd ed. New Delhi: Tata McGraw-Hill Education, 2009. ISBN 978-0-07-015324-0, s. 216.
[25] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Beckovy ekonomické učebnice, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4, s. 20.
[26] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8, s. 135-136.

nezachycuje celkovou atraktivitu odvětví a podíl na trhu necharakterizuje relativní konkurenční sílu. Vysoké tempo růstu trhu může přilákat konkurenci a tím se trh stane neziskovým. Podíl na trhu pak představuje spíše indikátor ke zhodnocení minulého působení na trhu, než budoucí vývoj.[27]

Obrázek 2: Model BCG

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8, s. 134.

1.4. Formy vstupu na zahraniční trh

Firma vstupující do zahraniční má několik možností, jak své výrobky na zahraničním trhu uplatnit. Může se rozhodnout pro přímou formu vstupu na zahraniční trh, tedy zakládáním vlastních poboček na zahraničním území či podobnou kapitálovou formou vstupu, nebo pro nepřímou formu za pomocí prostředníků, franchisingu nebo poskytnutím licence. Toto rozhodnutí ovlivňuje charakteristika firmy a jejích produktů, zahraniční prostředí, charakteristika potenciálního obchodního partnera apod.

Využitím nepřímé formy přechází na prostředníka překážky spojené se vstupem na trh, zajištění distribuce výrobků na zahraničním trhu a mnohé další komplikace. Nevýhodou však zůstává ztráta přímého kontaktu s konečným spotřebitelem a navíc informace o jeho spokojenosti

[27] ANANDAN, C. *Product management*. 2nd ed. New Delhi: Tata McGraw-Hill Education, 2009. ISBN 978-0-07-015324-0, s. 218.

či nespokojenosti se k výrobci dostat nemusí. Tím pádem nemůže zareagovat a případně lépe adaptovat samotný výrobek nebo jeho cenu.[28]

1.4.1. Smluvní vztahy a vývoz zboží

Vývoz zboží představuje nejjednodušší formu vstupu na zahraniční trh, kterou většinou využívají podniky začínající mezinárodně podnikat. Firmy mohou využít jeden z některých smluvních vztahů s různými subjekty.

Prostřednické vztahy umožňují prodej zboží prostředníkovi na jeho účet a jeho vlastní riziko. V tomto případě dochází ke klasickému uzavření kupní smlouvy, kde odměnou prostředníka je rozdíl mezi prodejní a kupní cenou, tzv. cenová marže. Tohoto způsobu využívají zejména firmy, které se zaměřují spíše na výrobu než samotný export zboží, a tím docílí snížení nákladů a rizik spojených s mezinárodním obchodem. Firma však ztrácí přímý kontakt se zákazníkem i se samotným zbožím, přičemž při nesprávné marketingové strategii může dojít k poškození dobrého jména firmy, resp. produktu.[29]

Na rozdíl od spolupráce s prostředníkem jde v případě obchodního zastoupení o kontrakt, při kterém obchodní zástupce vytváří příležitosti k uzavření kupních smluv a sjednává obchody jménem zastoupeného a na jeho účet. Obchodní zástupce tedy sám zboží nenakupuje, pouze zajišťuje příležitosti k jeho prodeji a jeho odměnou je provize.[30] Dobrý obchodní zástupce by měl prokázat, že disponuje vybudovanými obchodními kontakty, nejlépe s nákupčími v oboru, ve kterém firma podniká. Zpočátku může být velmi problematické nalézt spolehlivého partnera, proto se doporučuje najmout více obchodních zástupců na omezenou dobu, prověřit jejich schopnosti a poté se rozhodnout, zda s nimi bude navázána dlouhodobá spolupráce. V případě výhradního obchodního zastoupení je zastoupená společnost povinna ve sjednané oblasti využívat služeb pouze jednoho zástupce a obchodní zástupce nemůže vykonávat obchodní zastoupení jiné osobě nebo uzavírat obchody na vlastní účet nebo účet cizí osoby.[31] Tento typ si však malá firma nemůže dovolit, jelikož by zástupci nemohla garantovat dostatečný počet zakázek a provizí z nich plynoucí.

---

[28] GEETANJALI. *International marketing*. Jaipur India: Oxford Book Co, 2010. ISBN 978-938-0179-353, s. 177-178.
[29] MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3237-4, s. 15-16.
[30] MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3237-4, s. 17-18.
[31] Občanský zákoník č. 89/2012 Sb. o výhradním obchodním zastoupení, In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupný také: http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89

Přímé vývozy se využívají zejména při vývozu větších investičních celků, kdy je s nimi spojena přímá účast prodejce na zahraničním trhu, například následná odborná služba. Osobní kontakt prodejce s výrobcem zvyšuje důvěryhodnost obchodu a prodejce navíc může dohlížet nad cenami výrobků v zahraničí.

1.4.2. Formy na kapitál nenáročné

Pokud firma nechce na zahraničním trhu přímo zakládat svou vlastní pobočku či dceřinou firmu, a přesto chce být přítomná, může si zvolit některou s forem nenáročnou na kapitál. Mezi takové formy patří zejména udělení licence, franchising nebo smluvní výroba.

Licencí se rozumí povolení využívat duševní vlastnictví (např. patenty, obchodní značky, know-how, technologie) jedné firmy druhou firmou za poplatek, který může být jednorázový, za každou vyprodukovanou jednotku nebo procentem z prodeje. Licence se většinou udělují na dobu určitou, a firmě se tak otevírá vstup na zahraniční trh, kdy stanoví pravidla pro šíření svého výrobku. Pokud se prokáže, že výrobek byl díky licenci na trhu úspěšný, může poskytovatel licence po jejím vypršení zřídit na území vlastní výrobu.[32] Tato forma může být výhodná pro produkty na konci svého životního cyklu, kdy se licence prodá do méně vyspělých států, které navíc preferují formu licence před přímým vývozem, aby tak zvýšily zaměstnanost v zemi. Tato forma vstupu taktéž nevyžaduje velkou kapitálovou investici ani znalost zahraničního trhu. Největší nevýhodou je naopak fakt, že poskytnutím znalostí souvisejících s licencí, si firma vytváří potenciálního budoucího konkurenta, případně že nabyvatel licence vyvine lepší produkt.[33]

Franchising představuje podobnou formu vstupu na trh jako při využití licence, zde se však jedná o užší spolupráci mezi nabyvatelem a poskytovatelem franšízy. Kromě poskytnutí know-how, patentů, technologií získá nabyvatel i právo užívat značku a logo. Jelikož okruh poskytnutých služeb v rámci franšízy je vyšší, nabyvatel musí platit vyšší poplatky za její využívání, nicméně dává mu možnost využívat zavedenou obchodní značku a získat odborné znalosti z oblasti managementu. Pro poskytovatele to znamená větší kontrolu nad produkty

[32] CURRY, Jeffrey Edmunt. *A Short Course in International Marketing*. 3rd ed. California: World Trade Press, 2009. ISBN 978-1-60780-007-1, s. 108.
[33] CHERUNILAM, Francis. *International Marketing: (Text and cases)*. Rev. ed. Mumbai: Himalaya Publishing House, 2010. ISBN 978-81-84886-53-5, s. 153.

a marketingovým postavením na místním trhu, přesto nabyvatel zůstává vlastníkem svého podniku.[34]

Tuzemská firma se se zahraniční společností může domluvit také na tzv. smluvní výrobě. V takovém případě zahraniční společnost vyrábí pro tu tuzemskou výrobky, které se buď dále prodávají na zahraničním trhu, nebo jsou vyváženy i do ostatních zemí. Výhodou pro domácí firmu je skutečnost, že v zahraničí nemusí zakládat vlastní výrobní jednotky, což jí snižuje náklady na vstup na trh. Navíc pokud by se výrobky na zahraničním trhu neujaly, je pro firmu daleko jednodušší ukončit jejich výrobu, než kdyby měla v zahraničí vybudovaný vlastní výrobní podnik. Na druhou stranu ztrácí kontrolu nad vyráběnými produkty a z výrobce se může stát budoucí konkurent, proto se tato forma nedoporučuje pro technologicky špičkové výrobky.[35]

1.4.3. Kapitálově náročné vstupy

Kapitálově náročné vstupy se vyplatí zejména silným firmám, které mají dostatek financí na portfoliové investice (nákup cenných papírů) nebo přímé zahraniční investice (fúze a akvizice, zakládání nových podniků apod.).[36]

Joint venture představuje spolupráci dvou podniků zejména na základě sdíleného vlastnictví nebo managementu. Zahraniční podnik dává k dispozici finance a zavedené obchodní jméno, domácí firma pak znalosti místního trhu. Spolupráce s místní firmou taktéž znamená výhodnější postavení při jednání s vládou nebo s veřejností, kdy místní firma působí jako kulturní most mezi výrobcem a trhem. Joint venture může být prosperující, jen pokud mají oba partneři co nabídnout a vzájemně se respektují, nicméně takový stav nemusí trvat donekonečna. Pokud je spolupráce úspěšná, může zahraniční firma po několika letech např. odkoupit podíl od místní firmy a tím se stát stoprocentním vlastníkem. V některých zemích není dovoleno vybudovat vlastní podnik, proto je joint venture vhodnou alternativou.[37]

Fúze a akvizice představují další formu vstupu na trh splynutím nebo sloučením podniků, čímž zahraniční firma získá přístup na místní trh a k distribuční síti. Navíc je tato forma mnohem

---

[34] CURRY, Jeffrey Edmunt. *A Short Course in International Marketing*. 3rd ed. California: World Trade Press, 2009. ISBN 978-1-60780-007-1, s. 108.
[35] CHERUNILAM, Francis. *International Marketing: (Text and cases)*. Rev. ed. Mumbai: Himalaya Publishing House, 2010. ISBN 978-81-84886-53-5, s. 155.
[36] MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3237-4, s. 32.
[37] CHERUNILAM, Francis. *International Marketing: (Text and cases)*. Rev. ed. Mumbai: Himalaya Publishing House, 2010. ISBN 978-81-84886-53-5, s. 158-160.

méně finančně náročná než investice na zelené louce. Při fúzi a akvizici získává firma také možnost využívání nové technologie či různých patentů. Pokud se firma navíc spojí se svým potenciálním konkurentem, může to pro ni znamenat zlepšení postavení na trhu. Tento druh vstupu na trh však nemusí být vždy zdařilý z důvodu velmi vysoké hodnoty převzetí nebo přecenění užitků, které by plynuly ze spojení podniků. Fúze a akvizice také velmi ovlivní klima v podniku, což může narušit jeho dosavadní úspěšnost.[38]

Zřejmě nejvíce kapitálově náročnou formou vstupu na trh je zřízení vlastní dceřiné firmy, příp. zahraniční pobočky či reprezentační kanceláře. Hlavním rozdílem je, že dceřiná firma má právní subjektivitu a může uzavírat smlouvy, kdežto zahraniční pobočka nebo reprezentační kancelář právní subjektivitou nedisponují, a proto pouze vyvíjejí činnost k uzavírání smluvních závazků.[39] Ze založení vlastního zahraničního podniku plyne řada výhod. Firma má plnou kontrolu nad vyráběnými produkty a jejich kvalitou, navazuje přímý kontakt se zákazníky a navíc si nevytváří potenciálního konkurenta, jako tomu může být v případě udělení licence nebo franšízy. Výroba na místním trhu může být také v mnoha zemích levnější než dovoz zboží a následné placení cel. Mezi určitá omezení se může zařadit nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu a vysoké náklady na vybudování pobočky nebo na samotnou výrobu produktů. Pro malé zahraniční trhy se navíc nevyplatí budovat vlastní zahraniční výrobnu.[40] Při volbě vstupu na trh by společnost měla myslet na všechna pozitiva a negativa jednotlivých forem a vybrat takovou, která nejlépe splní firemní očekávání spojená s přítomností firmy na zahraničním trhu.

1.5. Mezinárodní marketingový mix

Firma, která chce své výrobky nebo služby vyvážet do zahraničí, by měla zvážit, jak by měl vypadat marketingový mix, aby tak dosáhla svých stanovených cílů. Ten se skládá z tzv. „4P“ (z angl. *product, price, place, promotion*), tedy z politiky výrobkové, cenové, distribuční a marketingové komunikace.

[38] Tamtéž
[39] MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3237-4, s. 32-33.
[40] CURRY, Jeffrey Edmunt. *A Short Course in International Marketing*. 3rd ed. California: World Trade Press, 2009. ISBN 978-1-60780-007-1, s. 110.

1.5.1. Výrobková politika

Výběr produktu je první rozhodnutí, které musí firma učinit, aby mohla vypracovat mezinárodní marketingový mix. Produkt se může definovat jako souhrn fyzických, psychologických a symbolických rysů, které dohromady přináší uspokojení nebo užitek kupujícímu nebo spotřebiteli.[41] Rozlišuje se produkt lokální, mezinárodní a globální. Lokální výrobek je nabízen na jednom trhu. Mezinárodní se nabízí na více trzích, třeba například v celé Asii, ale ne na celém světe, zatímco globální výrobek je k dostání na všech trzích bez rozdílu vyspělosti země.

Produkt není tvořen jen samotným jádrem, tj. funkčními vlastnostmi, technologií, výkonem, ale také produktovými rysy (balení, design, značkou produktu, zemí původu, chování zaměstnanců) a podpůrnými službami (doručení, instalace, záruka, údržba, náhradní díly).[42] Všechny tyto složky pak tvoří jeden celek, jeden produkt. Pokud následně firma vstupuje na trh a je potřeba produkt adaptovat, nejhůře se přizpůsobuje jádro produktu, jelikož je nejnákladnější.

Faktory, které ovlivňují rozhodnutí firmy, zda výrobek přizpůsobit, mohou být spojené s trhem, na který chce firma proniknout, tj. vládní regulace, netarifní bariéry, preference spotřebitelů, konkurence nebo ekonomická situace potenciálních zákazníků. Možné úpravy výrobku souvisí také s produktem samotným, např. jeho balení, kvalita, zda neobsahuje látky, které jsou v dané zemi zakázané nebo značka nebo země původu negativně neovlivní prodej výrobku. V neposlední řadě by firma měla také zvážit, zda se přizpůsobení produktu vyplatí. V případě, že si firma nezvolí adaptaci výrobku, může díky standardizaci dosáhnout úspor z rozsahu nebo nižších marketingových nákladů.[43]

Při expanzi na zahraniční trh se může adaptovat nejen výrobek, ale také komunikace. Tím firma dostává 4 základní strategie (viz Obrázek 3) a jednu alternativní: nabízet standardizovaný produkt se stejnou komunikační strategií, standardizovaný produkt a adaptovat komunikaci, adaptovat produkt a komunikační strategii ponechat, adaptovat jak produkt, tak komunikační strategii, nebo v případě země s nízkou kupní sílou vytvořit nový výrobek. Neexistuje odpověď

[41] KEEGAN, Warren a Bodo SCHLEGELMILCH. *Global marketing management: a European perspective*. 6th ed. Essex: Pearson Education Limited, 2001. ISBN 978-0-13-841826-7, s. 392.
[42] HOLLENSEN, Svend a Bodo SCHLEGELMILCH. *Global marketing: a decision-oriented approach*. 4th ed. Harlow: Prentice-Hall, 2007. ISBN 978-0-273-70678-6, s. 422.
[43] CZINKOTA, Michael a Ilkka RONKAINEN. *International marketing*. 5th ed. Fort Worth: Dryden Press, 1998. ISBN 00-302-4401-3, s. 308-330.

na to, která z těchto strategií je nejlepší. Závisí to na jednotlivém výrobku, trhu a nákladech, které by byly spojeny s adaptací výrobku.[44]

Obrázek 3: Strategie pro zahraniční expanzi

Zdroj: KEEGAN, Warren a Bodo SCHLEGELMILCH. *Global marketing management: a European perspective*. 6th ed. Essex: Pearson Education Limited, 2001. ISBN 978-0-13-841826-7, s. 385.

1.5.2. Cenová politika

Mezinárodní cenová politika je další součástí marketingového mixu. Mnoho marketingových manažerů ji označuje jako nejnáročnější, jelikož je stanovení ceny daleko komplexnější a ovlivňuje ji více faktorů než při určování ceny na domácím trhu. Tyto faktory se dají rozdělit na interní a externí.

Mezi interní faktory patří především faktory spojené s firemním řízením. Tím může být například současná firemní filozofie, jak chce být firma na trhu vnímána nebo také způsob, jakým na trh vstupuje. K interním faktorům lze také zařadit faktor týkající se samotného výrobku. Například zda na zahraničním trhu existuje konkurence, v jaké fázi životního cyklu výrobku se nachází nebo zda musel být produkt adaptován.[45]

Externí faktory jsou spojovány s ekonomickým prostředím země jako inflace, fluktuace měny, vládní regulace importu a jeho kontroly, cla nebo v jaké fázi hospodářského cyklu se země nachází. Dále mezi externí faktory patří také přání zákazníka, jejich ochota platit nebo

[44] KEEGAN, Warren a Bodo SCHLEGELMILCH. *Global marketing management: a European perspective*. 6th ed. Essex: Pearson Education Limited, 2001. ISBN 978-0-13-841826-7, s. 385-388.
[45] HOLLENSEN, Svend a Bodo SCHLEGELMILCH. *Global marketing: a decision-oriented approach*. 4th ed. Harlow: Prentice-Hall, 2007. ISBN 978-0-273-70678-6, s. 476.

konkurenční prostředí na zahraničním trhu. Je tedy velice těžké stanovit správnou cenovou strategii, existuje však několik možných strategií.[46]

Strategie sbírání smetany se použije při vstupu na trh, kdy se cena stanoví velmi vysoko a s postupnou saturací se cena snižuje. V takovém případě existuje skupina zákazníků, kteří jsou rádi, že tento výrobek mohou vlastnit jako první. Firma však musí být velmi inovativní, aby při postupném snižování cen dokázala nabídnout další inovativní výrobek.

Prosté stanovení ceny na základě cen konkurence je taktéž možná strategie. Hrozí však, že na trhu nezíská potřebnou část tržeb, a nepokryje tak své náklady. Přestože mnoho marketingových manažerů využívá cenovou strategii k odlišení se od konkurence, často však musí stanovit cenu podle konkurenčních firem na trhu.

Díky penetrační cenové strategii může firma rychle získat část zahraničního trhu, kdy zpočátku jsou nasazeny nízké ceny, aby si získala nové zákazníky. Nízké ceny výrobku jsou kompenzovány vysokým obratem. Na druhou stranu je potřebná investice do komunikace pro získání dostatečného počtu zákazníků.[47]

Další možnou strategií je například prosté stanovení ceny na základě nákladů, které firma musela vynaložit, aby výrobek dopravila na zahraniční trh. Jedná se tedy o náklady na dopravu, marži distributorovi nebo různé adaptace výrobku a daně. Tato metoda však úplně ignoruje poptávku po výrobku a často díky dodatečným nákladům bývá příliš vysoká. Pro větší flexibilitu lze použít pobodnou cenovou strategii, přičemž bude firma reagovat na cenové změny konkurentů. Pokud například jeden konkurent vyhlásí speciální slevu při nákupu více výrobků, firma by měla zareagovat obdobně, aby o zákazníky nepřišla, nicméně by měla stále vykazovat zisk.[48]

Důležitou roli při stanovování ceny hraje také měna, neboť její kurz může fluktuovat. Kurzové riziko může firma snížit pomocí hedgingu, což je mechanismus, při kterém si firma pomocí různých finančních nástrojů zajistí budoucí směnný kurz. Dále se do ceny výrobku mohou promítnout také dodací a platební podmínky.

---

[46] Tamtéž

[47] CZINKOTA, Michael a Ilkka RONKAINEN. *International marketing*. 5th ed. Fort Worth: Dryden Press, 1998. ISBN 00-302-4401-3, s. 337.

[48] KEEGAN, Warren a Bodo SCHLEGELMILCH. *Global marketing management: a European perspective*. 6th ed. Essex: Pearson Education Limited, 2001. ISBN 978-0-13-841826-7, s. 406.

1.5.3. Distribuční politika

Další důležitou součást mezinárodního marketingového mixu tvoří distribuční politika. Na výběru správného distribučního kanálu či prostředníka mnohdy závisí úspěšnost firmy na zahraničním trhu. Rozhodnutí o distribuční politice je o to náročnější, že ze všech ostatních částí marketingového mixu se stanovuje na nejdelší období a její změna není tak jednoduchá.

Skládá se ze dvou částí, tj. distribuční kanál (tedy zda se produkt dostane z podniku k zákazníkovi přímo nebo přes prostředníky) a logistiky. Zvolení distribučního kanálu závisí na typu zákazníka, charakteru produktu, konkurenci nebo různých právních předpisech a zvyklostí.

Přání zákazníka a preference by měly přijít v úvahu při stanovování distribučního kanálu. Záleží také na hustotě obydlení, výši příjmu nebo nákupních zvyklostech, tj. v jakých typech obchodů rádi nakupují. Co se týká charakteristiky výrobku, je důležité rozlišovat průmyslový výrobek a spotřební zboží. Průmyslové výrobky bývají daleko komplexnější, nekupují se ve velkém a při jeho prodeji musí být některé vlastnosti vysvětleny. K tomu je lepší využívat přímé distribuce. Naopak u vysokoobrátkového zboží je možné zvolit retailovou distribuci. Někdy se však může stát, že konkurenční firma může mít uzavřené dohody s hlavním velkoobchodem a nová firma se jen těžko na trh dostává. Řešením může být zvolení úplně nového kanálu a doufat, že tak firma získá konkurenční výhodu.[49]

Firma má pak dvě možnosti, jak na trh vstoupit: přímou účastí (vlastní prodejní personál, retailový obchod) nebo nepřímou účastí (obchodní agenti, distributoři, velkoobchodníci). Této problematice se věnuje následující podkapitola.

Firma by se měla rozhodnout také o stupni pokrytí trhu. Při intensivním pokrytí jsou výrobky distribuovány v co největším počtu různých prostředníků. Selektivního pokrytí znamená výběr prostředníků a oblasti, na kterou by výrobek mohl proniknout. Existence jednoho prostředníka na trhu pak představuje extensivní pokrytí.

1.5.1. Marketingová komunikace

Nadefinování marketingové komunikace je poslední částí mezinárodního marketingového mixu. Jejím cílem je stejně jako na domácím trhu komunikace se zákazníkem a poskytování informací, které zákazníka vedou ke koupi zboží. Stejně jako v předchozích politikách, i zde

[49] HOLLENSEN, Svend a Bodo SCHLEGELMILCH. *Global marketing: a decision-oriented approach*. 4th ed. Harlow: Prentice-Hall, 2007. ISBN 978-0-273-70678-6, s. 508-509.

by se měly brát v potaz možné kulturní a ekonomické rozdíly, právní předpisy, mediální omezení. Velkou zřetel by měla dát také na název značky, příp. výrobku, nebo překladu sloganu do cizího jazyka, aby nedošlo ke špatné interpretaci. Špatný překlad může znamenat nepochopení výroku zákazníkem a následné nízké tržby. Tomuto může firma zabránit, pokud při komunikaci využije spíše obrázky a ilustrace. Zároveň se naskýtá otázka, zda by se marketingová komunikace měla lišit od místa k místu, jelikož zákazníci si kupují dané výrobky ze stejných důvodů. Standardizace marketingové komunikace by navíc umožnila úspory z rozsahu.

Hlavní kroky při rozhodování o marketingové komunikaci spočívají nejprve v identifikaci cílového zákazníka, neboť v různých zemích se koncový zákazník může lišit. Dalším krokem by mělo být stanovení cílů komunikace (např. situace, kdy se výrobek na různých trzích nachází v různých fázích vývoje). Třetím krokem je stanovení poselství, tedy jeho obsah, struktura, formát a zdroj. Následuje rozhodnutí o výši rozpočtu na komunikační strategii. Metodou pro jeho výši může být např. taková výše, kterou si firma může dovolit, procento z prodeje, odhadovaná výši za propagaci nebo na základě konkurence. V poslední kroku jde o vytvoření komunikačního mixu, tedy kombinace komunikačních nástrojů.[50]

Existuje mnoho komunikačních nástrojů, nicméně pro exportéry bývá nejčastější forma B2B komunikace, jelikož se na zahraniční trh dostávají přes různé prostředníky a zaměřují se tedy na spolupráci s tímto prostředníkem. Tím pádem se i marketingová komunikace liší. Typickými komunikačními nástroji pro exportéry je pomocí obchodních magazínů, přímého zasílání, veletrhů, osobního prodeje nebo podpory prodeje.[51]

Veletrhy a výstavy jsou dnes velice důležitou formou komunikace pro firmu. Zde se střetává prodávající s kupujícím, a firmě tak poskytuje jedinečnou možnost najít si potenciální odběratele svých výrobků. Společnost se zde prezentuje na svém stánku a nejen, že zde může své výrobky prezentovat a čekat, zda se objeví nějaký zájemce, může být také aktivní, sama vyhledat potenciální obchodní partnery a navštívit je v jejich stánku. Dále lze také získat informace o své konkurenci ve světě, příp. inovacích v daném odvětví, jelikož veletrhy mívají doprovodné programy ve formě různých seminářů. Pokud chce firma rozšířit své aktivity do zahraničí, je v některých odvětvích přímo nutné účastnit se mezinárodních veletrhů.

[50] CHERUNILAM, Francis. *International Marketing: (Text and cases)*. Rev. ed. Mumbai: Himalaya Publishing House, 2010. ISBN 978-81-84886-53-5, s. 252-253.
[51] CZINKOTA, Michael a Ilkka RONKAINEN. *International marketing*. 5th ed. Fort Worth: Dryden Press, 1998. ISBN 00-302-4401-3, s. 369.

Německo je považováno za veletržní velmoc, jelikož se zde pořádá řada významných mezinárodních veletrhů s vysokou návštěvností. Právě účast na těchto prestižních veletrzích bývá značně nákladná, nicméně v mnoha případech lze požádat o finanční pomoc státu.

Podpora prodeje je důležitá zejména při rozšiřování zahraničních aktivit přes prostředníka. Firma by měla prostředníkovi poskytnout co nejvíce informací o produktu a to na základě různých brožur, katalogů nebo názorné ukázky, při kterých mohou být prezentovány charakteristické rysy výrobku nebo jeho výhody. Finančními nástroji (pobídky nebo propagační ceny) jsou typickými znaky tzv. push strategie, tj. kdy se firma snaží protlačit výrobek distribučním kanálem. Tato strategie se používá na trzích s výraznou konkurencí.[52]

Díky umístění reklamy v obchodním magazínu může společnost oslovit správnou cílovou skupinu. Samozřejmostí je zvolení známého deníku, což přispěje k efektivitě komunikační strategie. Přímé zasílání katalogů a dalších informací se jeví jako vysoce účinný nástroj, pokud je cílová skupina správně nadefinována. V některých státech však pošta není dostatečně vyvinutá a posílání zásilek by mohlo být neefektivní. Řešením může být používání e-mailové korespondence.[53] Další typické komunikační nástroje jsou zobrazeny v Tabulce 1.

[52] BRENNAN, Ross, Louise CANNING a Raymond MCDOWELL. *Business-to-business marketing*. London: SAGE, 2007. ISBN 978-1-4462-6459-1, s. 182 - 184.
[53] CZINKOTA, Michael a Ilkka RONKAINEN. *International marketing*. 5th ed. Fort Worth: Dryden Press, 1998. ISBN 00-302-4401-3, s. 369-371.

Tabulka 1: Typické komunikační nástroje

Jednostranná komunikace ←——————→ **Oboustranná komunikace**

Reklama	**PR**	**Podpora prodeje**	**Přímý marketing**	**Osobní prodej**
Noviny	Výroční zprávy	Slevy	Přímé zasílání	Předváděcí akce
Časopisy	Podniková image	Katalogy a brožury	Internetový marketing	Prodejce
Deníky	Styk s médii	Vzorky, kupóny, dárky	Telemarketing	Veletrhy a výstavy
Adresáře	Styk s veřejností	Soutěže	Virální marketing	
Televize	Akce			
Rádio	Lobby			
Kino	Sponzorování			
Venkovní reklama				

Zdroj: HOLLENSEN, Svend a Bodo SCHLEGELMILCH. *Global marketing: a decision-oriented approach*. 4th ed. Harlow: Prentice-Hall, 2007. ISBN 978-0-273-70678-6, s. 545, vlastní překlad.

2. Firma Svorto.cz s.r.o. a analýza německého trhu

Firma Svorto.cz s.r.o. má dlouholetou tradici na českém trhu a její portfolio obsahuje širokou škálu produktů, které budou charakterizovány v následující kapitole. Pro zmapování německého trhu je nutné použít analýzu konkurence, zákazníků a německého prostředí, ze kterých bude dále vycházet doporučená marketingová strategie.

2.1. O společnosti Svorto.cz s.r.o.

Počátky firmy Svorto.cz s.r.o. na českém trhu v oblasti ortopedie sahají až do let první republiky. Tehdy Bedřich Smeták, švec vyučený ve Vídni, založil obuvnickou živnost, přičemž spolupracoval dokonce se zakladatelem oboru ortopedie profesorem Zahradníčkem. Zpočátku byla jeho živnost velmi úspěšná, dokonce se mu podařilo otevřít salón ručně šité obuvi na Václavském náměstí v Praze. V dalších letech mu však režimem nebyla povolena výrobní činnost a začal se specializovat na opravy a prodej obnošené obuvi. Na jeho tradici navázal syn Josef Smeták, který se stal také soudním znalcem v oboru lehčí ortopedická obuv. V roce 1948 byla firma zabavena a původní majitel Josef Smeták se stal zaměstnancem této firmy. Po roce 1968 začal pracovat v Krajském protetickém pracovišti na Praze 6, kam o rok později nastoupil i jeho syn Josef Smeták, taktéž vyučený obuvník. Ten v roce 1991 založil firmu Sdružení živnostníků S+V spolu se svým synem Radkem Smetákem a kolegou Lubošem Vrbou. Ta v roce 1999 získala dnešní název Svorto.cz s.r.o. a věnuje se výrobě a distribuci ortopedických, sportovních a sériových vložek do bot a různých ortopedických pomůcek.

Firma spolupracuje také s řadou ortopedických a rehabilitačních lékařů při zhotovování individuálních ortopedických vložek. V tomto směru posílila firma své možnosti díky zařízení francouzské společnosti SIDAS, které otiskne plosku nohy zákazníka, a tím je možná výroba vložky na míru. Firma otevřela taktéž kamennou prodejnu, kde nabízí své vlastní ortopedické pomůcky stejně jako zdravé obutí od certifikovaných prodejců pro děti i dospělé

Pro již zmíněnou francouzskou společnost SIDAS je firma Svorto.cz s.r.o. výhradním zástupcem na českém a slovenském trhu. Její sortiment spočívá v ortopedických a sportovních, sériových i individuálních vložkách, dále nabízí technologie pro tvarování vložek na míru, technologie pro úpravu a tvarování lyžařské obuvi a zařízení pro analýzu nohou. Výhradně

zastupuje také firmu THERM-IC, která se zaměřuje na vyhřívané sportovní pomůcky jako např. vyhřívané rukavice, čepice, vložky do bot či zařízení pro vysoušení a dezinfekci obuvi.[54]

Firma zaměstnává kolem 30 lidí a tržby za prodej vlastních výrobků a služeb činily téměř 40 mil. Kč.[55] Průměrně 60-70 % těchto výrobků se prodá v České republice. Mezi další důležitou odbytovou destinací patří Slovensko, kde je zastoupena i několika obchodními zástupci. Firma již měla zkušenosti s prodejem svých výrobků na další trhy, jako např. Itálie, Lotyšsko, Litva, Jižní Korea, nicméně tyto prodeje byly spíše jednorázové a v malém objemu. V posledním roce se jim podařilo navázat spolupráci s německým partnerem, kam vyváží firma své výrobky, ale pod značkou německé firmy. Co se týká dodavatelů, zhruba polovina se nachází v České republice a další jsou ze zahraničí. Jehněčí useň například dováží z Francie, latexy ze Španělska a výrobky se následně produkují v Otrokovicích, které se nachází nedaleko Zlína, města s dlouholetou obuvnickou tradicí. Své zboží dodává do prodejen se zdravotnickými potřebami, do velkoobchodů (Phoenix, Intergos a Pharmos) nebo do lékáren, kam jsou však zařazeny spíše jako doplňkový sortiment.[56]

2.2. Produktové portfolio

Firma Svorto.cz s.r.o. se zaměřuje na výrobu a distribuci ortopedických vložek a pomůcek, avšak, jak již bylo zmíněno výše, spolupracuje také s jinými zahraničními firmami a nabízí jejich výrobky na českém a slovenském trhu. Těmi jsou např. francouzská firma SIDAS se sortimentem sportovních vložek, ohřevné produkty rakouské firmy THERM-IC a nebo gelové pomůcky pro nohy z Thajska. Výrobky firmy mohou být rozděleny na několik skupin: ortopedické vložky, ortopedické pomůcky pro nohy, výrobky na deformaci prstů a kloubů, gelové pomůcky a sportovní pomůcky.

2.2.1. Ortopedické vložky

Ortopedické vložky představují stěžejní část prodeje firmy. Vložky podporují podélnou i příčnou klenbu nožní a slouží nejen jako prevence při nadměrné zátěži nohou, ale také pro případnou korekci vad a pohodlnější chůzi. Vůbec nejprodávanějším produktem je klasická ortopedická vložka, která podepírá podélnou i příčnou klenbu, čímž léčí příčné plochonoží.

---

[54] O společnosti Svorto.cz. *Svorto.cz* [online]. Praha, ©2015 [cit. 2016-09-26]. Dostupné z: http://www.ortopedicke-pomucky.eu/svorto-vlozky-do-bot-o-nas

[55] Sbírka listin: Svorto.cz s.r.o. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin: Ministerstvo spravedlnosti České republiky*[online]. Praha, ©2012-2015 [cit. 2016-09-26]. Dokument ke stažení z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17520481&subjektId=518541&spis=158482

[56] Rozhovor s Radkem Smetákem, jednatelem firmy Svorto.cz s.r.o., Praha, 3. 8. 2016

Povrch tvoří jehněčí useň, díky čemuž je vložka komfortnější a hygieničtější.[57] Firma dále vyrábí také ortopedické vložky pouze s podporou podélné nebo pouze příčné klenby. Velikost obuvi ne vždy dovoluje používat ortopedické vložky, proto je nabízena i ¾ verze, která podepírá podélnou nebo příčnou klenbu. Samozřejmostí je samolepící fólie, díky které se nebude skelet v botě posouvat. Povrch je taktéž tvořen jehněčí usní.[58]

Firma však nabízí vložky také s dalšími variantami stélky, jako například antistatickou stélku z měkkého antibakteriálního materiálu, který obsahuje aktivní uhlík, a tím zamezuje šíření nežádoucích bakterií. Mikroporézní vrstva s nanočásticemi pak pomáhá při absorpci tekutin, a tím řeší potivost nohou. Krycí stélka eva je vyrobená z měkkého a omyvatelného materiálu a díky její perforaci zlepšuje cirkulaci vzduchu v obuvi. Vložky z latexu obsahují aktivní uhlík a z hygienických důvodů jsou pokryté bavlněným textilem. Tento typ vložky je vhodný pro obuv, která nedisponuje vhodným tvarováním. Pro chladné období se může použít zimní varianta těchto vložek, kdy je vrchní vrstva vložky tvořená 100% česaným polyesterem. Novinkou firmy jsou vložky diabetické určené pro zvláště citlivé nohy. Vložka zajišťuje správné uložení nohy díky anatomicky tvarovaném lůžku a obsahuje částice stříbra, které ničí bakterie a zabraňují vzniku plísní a zápachu. Navíc je přizpůsobená diabetické obuvi svou širší přední částí a dá se použít jako náhradní či výměnná stélka.[59]

Součástí produktového portfolia jsou také ortopedické a zdravotní vložky pro děti. U dětí je více než důležité, aby se jejich nohy vyvíjely správným způsobem, a ortopedické vložky mohou různým vývojovým vadám zabránit, např. vyrovnat dolní končetiny do správného osového postavení nebo podepírat podélnou klenbu nohy. Dostupné jsou v různých materiálových provedeních; materiál Elmaros, který má výborné hygienické vlastnosti a snadno se udržuje, lehce omyvatelný materiál eva, latexová stélka s aktivním uhlíkem zabraňující šíření bakterií nebo vložky s nanočásticemi stříbra hodící se do obuvi, která jinak nesplňuje požadavky na dětskou zdravotně nezávadnou obuv.[60]

U firmy Svorto.cz s.r.o. lze zhotovit vložky přímo na míru zákazníka. Jedná se o polotovary, které se zpracují podle potřeb, například zbroušení korkfantu se dá vytvarovat podpora podélné

---

[57] Vložky ortopedické S+V. *Svorto.cz* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-10-16]. Dostupné z: http://www.ortopedicke-pomucky.eu/svorto-plocha-noha/vlozky-s-v-2

[58] Vložky skelet 3/4. *Svorto.cz* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-10-16]. Dostupné z: http://www.ortopedicke-pomucky.eu/svorto-plocha-noha/vlozky-skelet-3-4

[59] Vložky diabetické. *Svorto.cz* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-10-16]. Dostupné z: http://www.ortopedicke-pomucky.eu/node/230

[60] Vložky s patním lůžkem. *Svorto.cz* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-10-16]. Dostupné z: http://www.ortopedicke-pomucky.eu/node/232

klenby, srdíčko se dá poté individuálně na vložce umístit, příp. lze doplnit o polštář na odlehčení pat. Polotovary se vyrábí v pánském, dámském i dětském provedení.

2.2.2. Ortopedické pomůcky pro nohy

Do kategorie ortopedické pomůcky pro nohy lze zařadit celou škálu produktů, přes různé malé pomůcky pro podporu správného tvaru plosky, až po výrobky pro pohodlnou chůzi. Typickým pomocníkem můžou být tzv. špičky se srdíčkem, které podpírají příčnou klenbu nohy. Vyrábí se v kožené i bavlněné variantě a dají se uplatnit pro obuv s otevřenou špičkou nebo tenkou podešví. Samolepící fólie na spodní straně zaručí, že se špička nebude při chůzi posouvat. Zmenšenou variantou jsou pak srdíčka nebo kapky, které slouží taktéž k podepření příčné klenby. Prodávají se buď jako samolepicí vyrobené z usně, v černé variantě, ve variantě speciálně pro pravou a levou nohu nebo jako závěsná srdíčka. Balení obsahuje šablonu k přesnému umístění srdíčka do obuvi.[61] Pro podélnou klenbu lze zakoupit pomůcku na podporu klenby podélné vyrobené z jehněčí usně, která je na spodní straně opatřena samolepící fólií.

Podpatěnky plní funkci v případě nesprávného postavení patní kosti vzhledem k ose dolní končetiny nebo tlumení tlaku při došlápnutí. Vyrábí se proto pro oba případy jako podpatěnky asymetrické pro vychýlení osy dolní končetiny, nebo jako podpatěnka pro odlehčení paty. Další možnou variantu představuje podpatěnka korekční, která vyrovnává rozdíly v délce končetin.[62]

Pro pohodlnější a hygieničtější chůzi lze zvolit různé druhy stélek, např. kožené z jehněčí usně, antibakteriální s až 6 krát lepší absorpcí potu než podobné materiály, latexové s aktivním uhlíkem nebo zimní třívrstvé s alufolií na spodní straně pro lepší izolační vlastnosti. Kožená nebo latexové špičky změkčují došlap při bolestivé chůzi a tím zabraňují otlakům. Stejný účel plní také metapolštář, neboli poduška z latexové pěny, která se na rozdíl od samolepících špiček navléká na druhý prst u nohy.[63] Proti klouzání nohy v otevřené obuvi lze využít polštářků s drsným povrchem, který se na obuv nalepí samolepicí fólií. K zabránění vyzouvání obuvi nebo vzniku otlaků na patě slouží patičky samolepicí k dostání v kožené přírodní nebo černé barvě.

---

[61] Srdíčka samolepicí L+P. *Svorto.cz* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-10-16]. Dostupné z: http://www.ortopedicke-pomucky.eu/svorto-plocha-noha/metatarsalni-peloty-srdicka-l-p

[62] Podpatěnka korekční. *Svorto.cz* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-10-16]. Dostupné z: http://www.ortopedicke-pomucky.eu/svorto-rozdilna-delka-dolnich-koncetin/podpatenka-korekcni

[63] Metapolštář. *Svorto.cz* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-10-16]. Dostupné z: http://www.ortopedicke-pomucky.eu/svorto-pohodlna-chuze/metapolstar

2.2.3. Výrobky na deformaci prstů a kloubů

Do skupiny výrobky na deformaci prstů a kloubů spadají výrobky, které vyrovnávají kladívkové prsty a kloub palce hallux valgus. Pro narovnání kladívkových prstů slouží korektory buď s poutkem pro druhý nebo třetí prst nebo korektory určené pro narovnání tří kladívkových prstů a narovnání se docílí přitažením pruženky připevněné k podušce. Alternativou může být i tzv. řasa, která podepírá prsty zespod. Podložka prstů vyrobená z molitanu roztahuje prsty a chrání před otlaky, dá se však využít i při lakování nehtů na nohou. Návlek představuje variabilní výrobek, který se podle potřeby dá nastříhat a využít jako ochrana jednotlivých prstů, pod klouby prstů nebo kloubu palce.

Proti vbočenému palci jsou k dispozici čtyři typy výrobků. Molitanový korektor, který se vkládá mezi první a druhý palec, jeho alternativa ze silikonové pryže nebo korektor slepen ze tří vrstev různě tvrdých pěnových materiálů se mohou nosit i během dne. Poslední výrobek, bandáž noční hallux valgus, se používá, jak již název napovídá, pro narovnání vbočeného palce během spánku. Díky suchému zipu na bandáži si zákazník sám může zvolit intenzitu tlaku.[64]

2.2.4. Gelové pomůcky

Gelové pomůcky pro nohy firma dováží od svého thajského zahraničního partnera. Jedná se v podstatě o velmi podobné produkty, které firma Svorto.cz s.r.o. vyrábí, v gelovém provedení. Gelové vložky se srdíčkem, ¾ do lodiček nebo antišokové jsou vyrobeny ze silikonového gelu a mají za cíl pohodlnější, měkčí chůzi. U masážních gelových vložek dochází k přelévání tekutého netoxického gelu mezi vymezenými prostory vložky a tím masíruje a lépe prokrvuje nohu. Firma nabízí také gelové podpatěnky, patičky, špičky s podporou příčné klenby nebo gelové polštářky vhodné zejména do lodiček pro tlumení došlapu. K dostání jsou gelové korektory na deformaci prstů i kloubů v různých tvarech. Proti otlakům na malíku či palci slouží samolepicí gelové ovály a kroužky nebo gelové chrániče. Novinkou je chránič celého prstu při problematice nehtů a kuřích ok.[65]

2.2.5. Sportovní pomůcky

Pro sportovní aktivity jsou vložky sport stabil vyrobené ze zátěžového materiálu, který zajišťuje trvanlivost i při intenzivním používání. Samozřejmostí je anatomický tvar a změkčení v části

---

[64] Bandáž noční hallux valgus. *Svorto.cz* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-10-16]. Dostupné z: http://www.ortopedicke-pomucky.eu/svorto-deformace-prstu/nocni-bandaz-hallux-valgus

[65] Gelový chránič prstu. *Svorto.cz* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-10-16]. Dostupné z: http://www.ortopedicke-pomucky.eu/node/235

paty a pod klouby prstů, kde dochází k nárazům. Vložky sport relax jsou vhodné při zvýšené zátěži a dlouhodobém státní a mají snížit bolest v oblasti bederní páteře.[66] Kromě těchto základních druhů vložek spolupracuje firma také se zahraničními výrobci SIDAS a THERM-IC, které se zaměřují na sportovní vybavení včetně široké škály sportovních vložek.

2.3. Analýza konkurence

Analýza konkurence je důležitá z hlediska poznání firem již aktivních na zahraničním trhu. Pro tuto analýzu byly vyhledány firmy zabývající se výrobou ortopedických vložek, jelikož to je stěžejné oblast i pro firmu Svorto.cz s.r.o. Konkurenční firmy byly vyhledány na portále www.wlw.de, který sdružuje asi 540 tisíc podnikatelů z německy mluvících zemích a každý měsíc ho navštěvuje asi 1,3 milionu profesionálních nákupčích, což ho činí lídrem v oblasti B2B pro zboží i služby.[67] Firmy se zde zaregistrují, zadají své kontaktní údaje, vyberou oblast, ve které podnikají a také uvedou, zda se jedná o výrobce, poskytovatele služeb, maloobchodníka nebo velkoobchodníka, což velmi zjednodušuje následné vyhledávání potenciálních konkurentů či klientů. Avšak samozřejmě ne všichni výrobci jsou na těchto stránkách zaregistrováni, jelikož jen podle Centrálního svazu pro ortopedickou obuv (Zentralverband Orthopädieschuhtechnik, ZVOS) existuje v Německu 14 246 výrobců ortopedické obuvi,[68] přes 4 000 zdravotnických domů,[69] které mohou nabízet i své sériově vyráběné vložky, a zdaleka ne všichni jsou na stránkách WLW k nalezení. Přesto bylo vyhledáno 110 relevantních firem se sídlem v Německu, které vyrábí ortopedické vložky a mohly by tedy být potenciálními konkurenty. Zaznamenávána byla jména firem, jejich adresy a tedy i příslušnost ke spolkové zemi, zda nabízely sériové vložky do bot či vyráběly pouze vložky na míru a ve většině případů byl zjištěn i počet zaměstnanců ve firmě.

Spolkové země se od sebe liší jak rozlohou, obyvatelstvem tak i ekonomickou situací. Není proto divu, že i vyhledané firmy nezastupovaly spolkové země rovnoměrně. Nejvíce firem (26) se nacházelo na území Bavorska, které svou rozlohou představuje největší spolkovou zemi, následovala nejvíce obydlená spolková země, Severní Porýní-Vestfálsko, kde sídlí

---

[66] Vložky sport relax. *Svorto.cz* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-10-16]. Dostupné z: http://www.ortopedicke-pomucky.eu/node/223

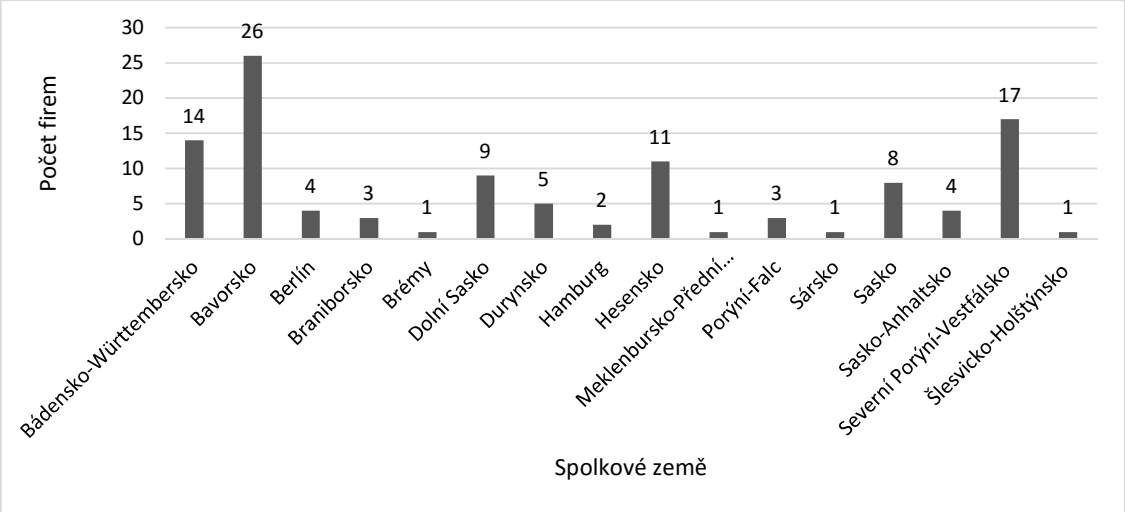
[67] Corporate Site von „Wer liefert was“: Startseite. *Wer liefert was: Der führende B2B-Marktplatz* [online]. ©2016 [cit. 2016-10-01]. Dostupné z: https://www.wlw.de/de/unternehmen/start?_ga=1.31891897.646440359.1465211601

[68] Gibt's da auch was vom Handwerk? *Zentralverband Orthopädieschuhtechnik* [online]. 2016 [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: http://www.zvos.de/uploads/media/Folge25_Gesundheit_Online.pdf

[69] Suche Sanitätshaus: Sanitaetshaus-Orthopaedie.de. *Sanitaetshaus-Orthopaedie.de* [online]. 2017 [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: http://www.sanitaetshaus-orthopaedie.de/suchen/

17 vyhledaných firem. Celkem 14 firem sídlí ve spolkové zemi rozlohou i obyvatelstvem třetí největší, v Bádensku-Württembersku, a 11 firem v páté nejobydlenější zemi, Hesensku. Počet firem ve všech spolkových zemích lze vidět na Grafu 1.

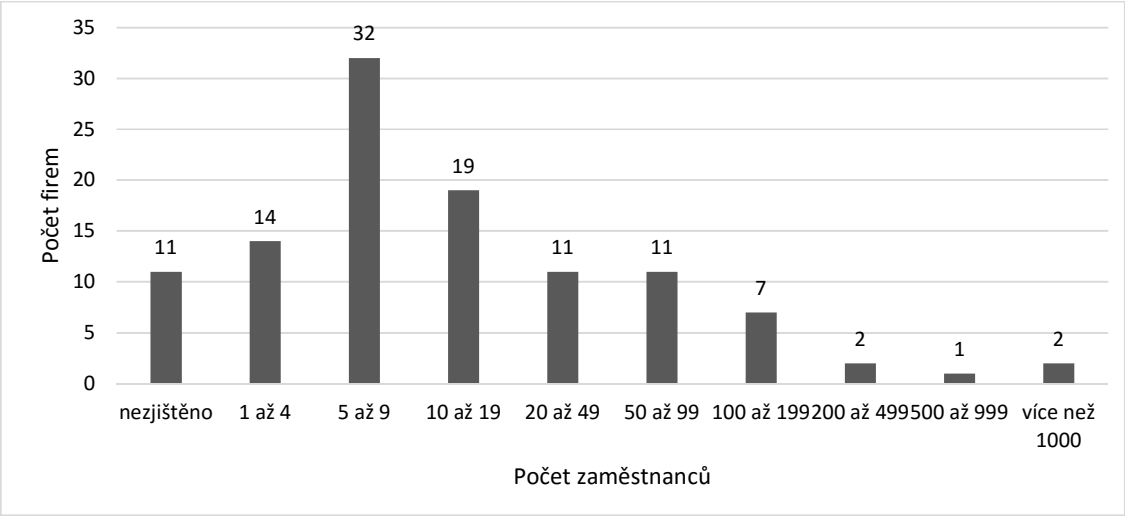
Graf 1: Počet vyhledaných konkurentů v jednotlivých spolkových zemích



Zdroj: Wer liefert was: Der führende B2B-Marktplatz. *Wer liefert was: Der führende B2B-Marktplatz* [online]. ©2016 [cit. 2016-10-02]. Dostupné z: https://www.wlw.de/; vlastní zpracování

Většina firem by se dala zařadit spíše k malým a středním firmám, pokud se bere ohled pouze na počet zaměstnanců, jelikož ten nepřekračuje 50, resp. 250 zaměstnanců. Nejpočetnější skupinou firem (32) jsou firmy s 5 až 9 zaměstnanci, 10 až 19 lidí zaměstnává 19 vyhledaných firem a 1 až 4 lidi zaměstnance má 14 ze 110 firem. V Německu jsou malé a střední podniky chápány jako páteř ekonomiky, neboť zaměstnávají největší počet obyvatelstva a jsou mnohem flexibilnější než velké společnosti. Z vyhledaných firem patří mezi ty největší společnosti dvě s počtem zaměstnanců větším než 1000, jedna firma má mezi 500 až 999 zaměstnanci a dvě dávají práci 200 až 499 lidí, přičemž každá se nachází v jiné spolkové zemi. Počet firem v dalších skupinách lze vidět v Grafu 2.

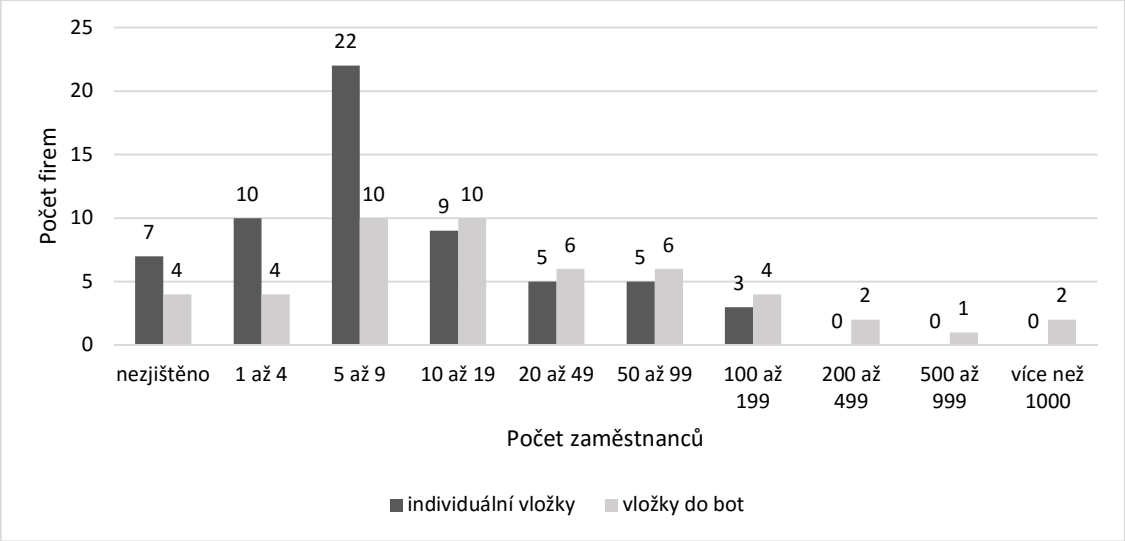
Graf 2: Počet vyhledaných konkurentů v závislosti na počtu zaměstnanců



Zdroj: Wer liefert was: Der führende B2B-Marktplatz. *Wer liefert was: Der führende B2B-Marktplatz* [online]. ©2016 [cit. 2016-10-02]. Dostupné z: https://www.wlw.de/; vlastní zpracování

Velké firmy se přitom zaměřují spíše na sériovou výrobu vložek do bot. Naopak malé firmy se snaží nabídnout ortopedickou vložku přesně podle potřeb zákazníka, a proto se v jejich portfoliu objevují vložky, které se vyrábí podle naskenovaného odlitku plosky. Tuto situaci zachycuje Graf 3. Ze 110 firem se 61 zaměřuje spíše na individuální výrobu ortopedických vložek, přičemž 32 firem nemá více než 10 zaměstnanců. Nedá se tak určit cena, za kterou vložky prodávají, neboť se odvíjí od speciálních potřeb zákazníka. Tři firmy se zaměstnanci nad 100 se zaměřují na celkový zdravý pohyb jednotlivce a k tomu patří i speciálně vyprodukované vložky na míru.

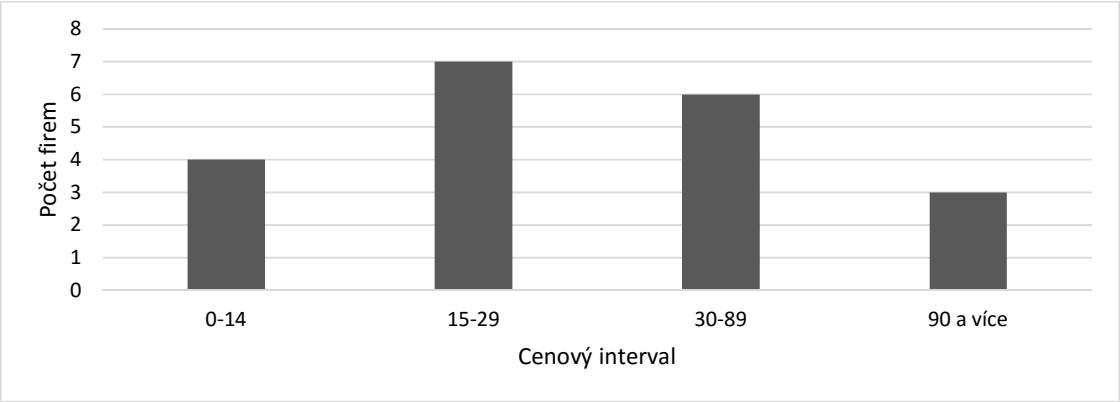
Graf 3: Počet vyhledaných konkurentů v závislosti na počtu zaměstnanců a typu produktu



Zdroj: Wer liefert was: Der führende B2B-Marktplatz. *Wer liefert was: Der führende B2B-Marktplatz* [online]. ©2016 [cit. 2016-10-02]. Dostupné z: https://www.wlw.de/; vlastní zpracování

Byla provedena také cenová analýza 20 vybraných konkurenčních sériově vyráběných ortopedických vložek, které jsou volně k dostání a lze je objednat online. Nejlevnější produkty, které se na trhu pohybují, se nachází většinou kolem hodnoty 10 EUR. Nicméně tyto vložky jsou většinou v nejzákladnější verzi, kdy disponují pouze podporou příčné klenby, tj., bylo v nich zakomponováno tzv. srdíčko. V cenovém intervalu 15-29 EUR se nacházely vložky, které kromě srdíčka většinou poskytovaly i podporu podélné klenby. Vložky v hodnotě 30-90 EUR nabízely ve většině případů kromě podpory příčné a podélné klenby něco navíc, např. podporu vbočeného prstu, možnost vybrat si přesněji typ nohy, silikonový materiál, nebo nesly jméno zavedené firmy vyrábějící zdravotnické pomůcky. Nad hodnotou 90 EUR byly nalezeny vložky, u kterých firmy nabízí možnost výroby vložky podle vlastního otisku prstu. Tento otisk je buď vybrán z předdefinované nabídky otisků, nebo je zákazníkovi zaslána hmota, do které sám otiskne svou nohu, a díky tomu firma vyrobí speciální vložku na míru. Počet jednotlivých vložek v daných cenových intervalech lze vidět na Grafu 4.

Graf 4:Počet vložek v jednotlivých cenových intervalech



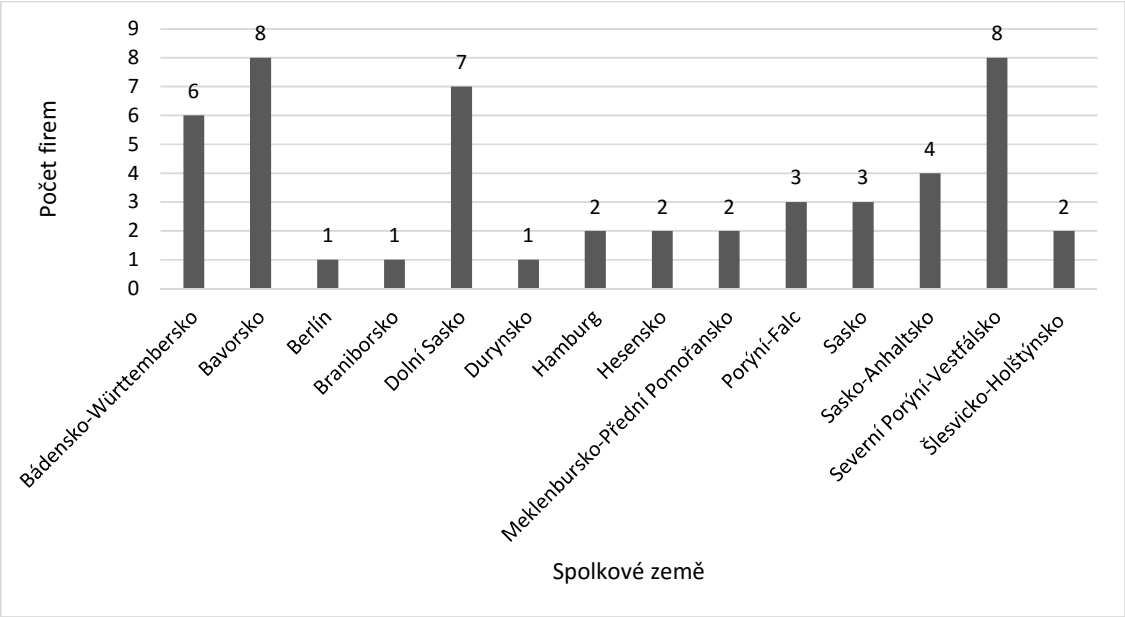
Zdroj: vložky vyhledané pomocí internetového vyhledávače, vlastní zpracování

2.4.Analýza zákazníků

Vyhledávání potenciálních zákazníků probíhalo taktéž zejména na základě portálu www.wlw.de. Do kritéria pro vyhledávání byly zadány ortopedické vložky, nicméně nyní byly vyfiltrované pouze velkoobchody. Mnozí výrobci vložek byli zaregistrovaní taktéž jako velkoobchodníci, tito do seznamu zařazeni nebyly. Některé firmy byly vyhledány i pomocí internetového vyhledávače zadáním klíčových slov. Mezi vyhledanými firmami se nacházejí takové, které skladují jak různé medicínské produkty, rehabilitační techniku, zdravotnické střediska, lékárny, tak firmy, které obchodují se surovinami pro výrobu vložek a obuvi. Mnoho velkoobchodů se však zaměřuje spíše na obchod s medicínskou techniku či rehabilitační pomůcky pro postižené, než ortopedické vložky a pomůcky, a tím bylo vyhledávání velmi ztížené. Přesto bylo vyhledáno dohromady 50 velkoobchodů, zdravotnických domů a lékáren.

Nejvíce firem sídlí v největších spolkových zemích. V Severním Porýní-Vestfálsku a Bavorsku má sídlo 8 firem, v Dolním Sasku se nachází 7 a Bádensku-Württembersku 6 firem. Zatímco v Severním Porýní-Vestfálsku, Dolním Sasku a Bádensku-Württembersku jsou zastoupeny různé velikosti firem, v Bavorsku jsou to především firmy do 10 zaměstnanců. Počet firem v ostatních zemích lze vidět v Grafu 4. Zastoupeny nejsou státy s nejmenším počtem obyvatel, Sársko a Brémy.

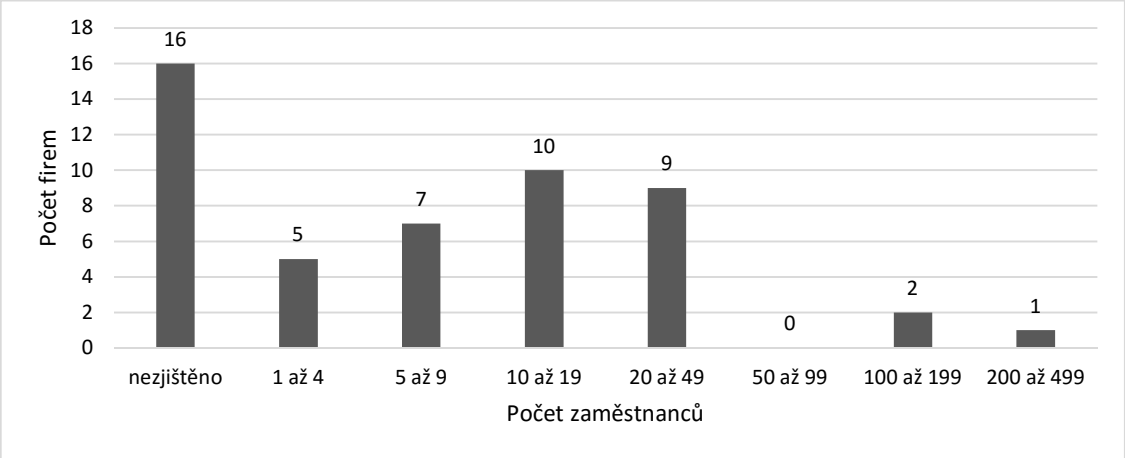
Graf 5: Počet vyhledaných potenciálních zákazníků v jednotlivých spolkových zemích



Zdroj: Wer liefert was: Der führende B2B-Marktplatz. *Wer liefert was: Der führende B2B-Marktplatz* [online]. ©2016 [cit. 2016-10-02]. Dostupné z: https://www.wlw.de/; vlastní zpracování

U některých firem se dal zjistit i počet zaměstnanců, jak lze vidět v Grafu 6. Nicméně u 16 firem jej se nepodařilo vyhledat, přičemž se jednalo zejména o lékárny. I potenciální zákazníci se většinou nachází mezi malými podniky, jelikož mají do 50 zaměstnanců. Výjimku tvoří tři firmy s počtem zaměstnanců nad 100 a ve všech případech se jedná o velkoobchody. Firmy s počtem zaměstnanců mezi 10 a 19 představují spíše domy se zdravotnickými potřebami, kdežto větší firmy mezi 20 až 49 zaměstnanci se řadí spíše mezi velkoobchody.

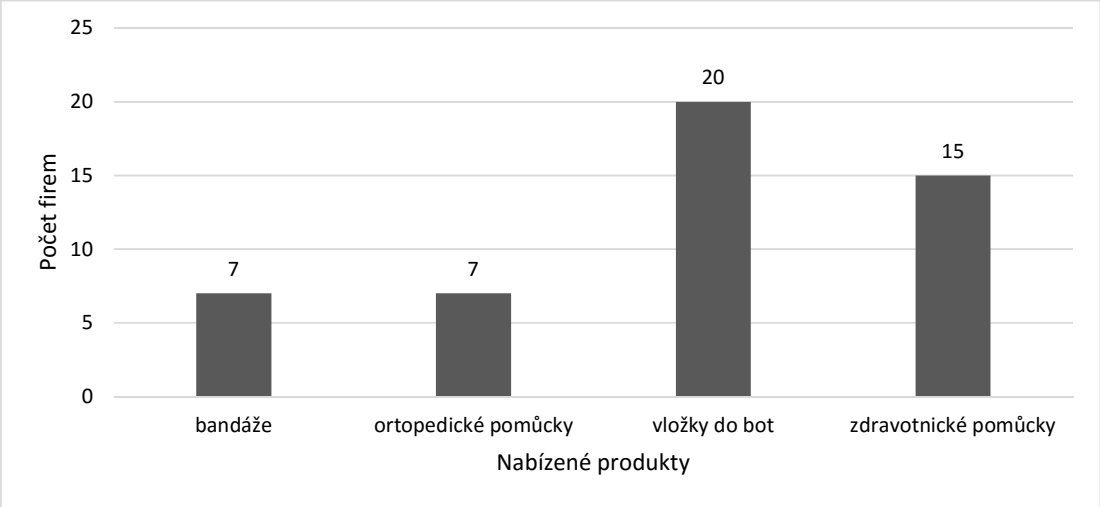
Graf 6: Počet vyhledaných potenciálních zákazníků v závislosti na počtu zaměstnanců



Zdroj: Wer liefert was: Der führende B2B-Marktplatz. *Wer liefert was: Der führende B2B-Marktplatz* [online]. ©2016 [cit. 2016-10-02]. Dostupné z: https://www.wlw.de/; vlastní zpracování

Jak již bylo řečeno, mezi vyhledanými potenciálními zákazníky se nachází zejména tři typy firem, a tím se liší i jejich zboží. Lékárny nabízí kromě jiného také různé typy bandáží na prsty, ruce, nohy a jiné. V jejich sortimentu se nachází i ortopedické pomůcky, stejně jako u tří vyhledaných velkoobchodů. Firmy, které mají ve své nabídce vložky do bot, se dají zařadit mezi společnosti zabývající se surovinami pro výrobu obuvi nebo ortopedických pomůcek, ale zároveň jsou u nich dostupné právě již zhotovené vložky do bot. U dalších firem se v jejich portfoliu nacházely různé zdravotnické pomůcky, mezi které lze zařadit i ortopedické pomůcky nebo vložky do bot. Tyto firmy představovaly většinou zdravotnická střediska. Počet firem v jednotlivých skupinách lze vidět v Grafu 7.

Graf 7: Počet vyhledaných potenciálních zákazníků v závislosti na nabízeném zboží



Zdroj: Wer liefert was: Der führende B2B-Marktplatz. *Wer liefert was: Der führende B2B-Marktplatz* [online]. ©2016 [cit. 2016-10-02]. Dostupné z: https://www.wlw.de/; vlastní zpracování

2.5. PEST analýza německého trhu

Pro zhodnocení německého trhu se může využít tzv. PEST analýza, která představuje zhodnocení politického a právního, ekonomického, sociokulturního a technologického prostředí. Po této analýze si firma dokáže udělat lepší představu o situaci na německém trhu a to jí následně pomůže k vytvoření nejlepší marketingové strategie.

2.5.1. Politické a právní prostředí

Analýzou politického a právního prostředí by měla firma získat představu o stabilitě politické situace na trhu a různých právních předpisů, které jsou spojené se vstupem firmy na trh. Existuje několik institucí, které se zabývají průzkumem jednotlivých trhů. Komplexní analýzou, která

je volně k dostání, je Global Competitiveness Report hodnotící konkurenceschopnost 138 zemí na základě 12 pilířů a sloužící jako přehled podnikatelského prostředí jednotlivých zemí.[70]

Německo se v rámci této analýzy tradičně staví na přední příčky, přičemž v té poslední se umístilo na pátém místě. Pro tuto subkapitolu budou stěžejní zejména ukazatele související s politickým a právním prostředím a tím je první pilíř „Instituce". V tomto pilíři se umisťuje na 22. místě s hodnocením 5,2 bodů na stupnici 1 až 7, kde 7 je nejlepší, a tyto výsledky se pro Německo postupem času příliš nemění. Ochrana vlastnického práva a duševního vlastnictví, které do této kategorie spadají, byly ohodnoceny 5,8 body, což Německo staví na 17. a 19. místo. Veřejná důvěra obyvatel v politiky dosahuje relativně vysokého hodnocení (4,8 bodů, 16. místo) a vykazuje rostoucí tendenci. Na druhou stranu se zvyšuje počet případů, kdy musí firmy vynakládat nečekané výdaje nebo podplácet v souvislosti s importem a exportem, veřejnými službami, placením daní, získáním veřejné smlouvy či licence nebo dosažením příznivého soudního rozhodnutí (5,5 bodů. 29. místo). Vůbec nejhorších výsledků však v tomto pilíři dosáhly ukazatelé Náklady firem spojené s terorismem (4,9 bodů 85. místo) vykazující zhoršující vývoj, s organizovaným zločinem (5,0 bodů, 64. místo) a s výskytem zločinu a násilí (4,8 bodů, 63. místo). Lze tedy pozorovat, že firmy vynakládají stále větší procento výdajů na boj proti různým formám násilí, což snižuje jejich konkurenceschopnost. Zajímavým ukazatelem může být i transparentnost vlády činit politická rozhodnutí, neboť ta se podle posledních průzkumů zlepšují a v posledním žebříčku dosáhlo Německo 19. příčky s 5,4 body. Co se týká obtížnosti splnit různé vládní regulace a byrokratické požadavky, hodnotily německé firmy tento ukazatel v průměru body 4.3, tedy spíše průměrnou obtížností, přesto dosáhlo Německo na 18. místo v žebříčku. [71]

Součástí analýzy je i dotazování firem, které mají vybrat 5 nejproblematičtějších faktorů pro podnikání v Německu. Na prvním místě se umístila přílišná regulace v oblasti daní a daňové sazby, následované neefektivní vládní byrokracií, nedostatečně kvalifikovanou pracovní sílou a restriktivními pracovními nařízeními, což jsou většinou ukazatele, které jinak dopadly v hodnocení lépe než v předešlých letech.[72]

---

[70] The Global Competitiveness Report 2016-2017. *World economic forum* [online]. 2016 [cit. 2016-10-30]. Dostupné z: http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/?doing_wp_cron=1490185105.3317620754241943359375#topic=all

[71] Germany. *Global Competitiveness Index: 2016-2017 edition* [online]. 2016 [cit. 2016-10-30]. Dostupné z: http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/country-profiles/#economy=DEU

[72] Tamtéž

Podle analýzy Transparency international Barometr globální korupce zaměřenou na Evropu a centrální Asii je v Německu celkové vnímání korupce ve státe velmi nízké, jelikož jen 2 % respondentů ho uvedlo jako nejzávažnější problém. Německo dopadlo dobře v oblasti úplatků, kdy pouze jeden člověk z 20, příp. méně, musel během dvanácti měsíců podplatit úředníka za některou z veřejných služeb a zároveň je společensky přijatelné korupce hlásit. Německo tak dopadlo v tomto žebříčku velice dobře a těší se z první příčky mezi zeměmi Evropy a centrální Asie.[73]

Index Doing business vytvářený Světovou bankou zhodnocuje jednoduchost podnikání 190 zemí světa na základě 10 oblastí. Celkově se v tomto žebříčku umístilo Německo na 17. místě. Založení podniku trvá v Německu 10,5 dne a skládá se z 9 různých procedur, čímž se Německo staví na 114. místo v této oblasti a zhoršilo se tak o 7 příček, přestože se zkrátila doba potřebná na založení podniku o 4 a půl dne. Druhou nejproblémovější oblastí při zakládání podniku v Německu je registrování majetku (79. místo). Pro registraci majetku je za potřebí splnit 6 procedur, což trvá 52 dní.[74]

Pro firmu, která se rozhodne podnikat v zahraničí, je jistě důležitá informace, jak vysoké daně se v zemi platí. Daň z příjmu právnických činí 15 % z celkového zisku společnosti a byla v posledních letech několikrát snížena. Zisk společnosti je dále zatížen tzv. solidární daní, která se vybírá od sjednocení Německa. Firma má povinnost dále odvádět živnostenskou daň, která náleží jednotlivých obcím, a ty také rozhodují o její výši. Celkové daňové zatížení tak může dosáhnout až 30 %.[75] S Německem má Česká republika od roku 1983 podepsanou smlouvu o zamezení dvojího zdanění v oboru daní z příjmu a z majetku, takže například zisky podniku budou zdaněny jen v jednom ze smluvních států.[76]

Ease of Doing business hodnotí také obtížnost vymáhání obchodních smluv, přičemž Německo se propadlo o 3 příčky na 17. místo. Čas potřebný k vyřešení celého sporu od podání žaloby

---

[73] People and Corruption: Europe and Central Asia: Global Corruption Barometer. *Transparency International: The global coalitiaon against corruption* [online]. 2016 [cit. 2017-03-22]. Dostupné z: https://files.transparency.org/content/download/2039/13168/file/2016_GCB_ECA_EN.pdf

[74] Ease of Doing Business in: Germany. *Doing Business: Measuring Business Regulations* [online]. 2016 [cit. 2017-10-31]. Dostupné z: http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/germany

[75] Typy daní v Německu. *Export do SRN: Potrál pro Vaše úspěšné podnikání v SRN* [online]. 2016 [cit. 2016-11-13]. Dostupné z: http://www.exportdosrn.cz/article/typy-dan%C3%AD-v-n%C4%9Bmecku

[76] Vyhláška: o Smlouvě mezi Československou socialistickou republikou a Spolkovou republikou Německa o zamezení dvojího zdanění v oboru daní z příjmu a z majetku. In: *Sbírka zákonů*. Praha, ročník 1984, číslo 18. Dostupné také z: https://portal.gov.cz/app/zakony/download?idBiblio=36094&nr=18~2F1984~20Sb.&ft=pdf

po zaplacení trvá 499 dní a kvalita soudních procesů přitom dosahuje dobrých výsledků (na stupnici 0-18 dosáhlo Německo 12 bodů).[77]

V Německu funguje k září 2016 118 zdravotních pojišťoven různých druhů[78] a všechny jsou členy tzv. GKV-Spitzenverband, organizace zastřešující veřejné zdravotní a sociální pojišťovny. Usiluje o takové podnikatelské prostředí, ve kterém zdravotnická a sociální péče dosahuje efektivnosti a hospodárnosti.[79] Kromě jiného tato organizace stanovuje výši proplácených nákladů pojištěncům na ortopedické vložky a pomůcky zhotovené na míru, přičemž je výše těchto příspěvků závazná po celém Německu od 1. března 2012. Ceny jsou uvedeny v čisté výši a představují náklady za materiály na samotnou výrobu vložek, za potřebná přepracování, za naskenování chodidla či za poradenství. Zdravotní pojišťovny přispívají na různé druhy vložek, různých velikostí i materiálů a podle potřeb zákazníka jsou vybaveny i o další komponenty jako podušky na paty, příčnou nebo podélnou klenbu, které se rovněž proplácí. Výše příspěvků se pohybuje mezi 39,75 EUR až 68,93 EUR v závislosti na použitém materiálu a technice, k tomu pojišťovny připlácí i za další komponenty, které ortoped předepíše.[80] Od 1. dubna 2017 vyšly v platnost nové výše příspěvků na vložky na míru, které jsou vypláceny GKV-Spitzenverband. V současné době se jejich výše pohybuje v intervalu 55,06 až 98,51 EUR.[81] Vláda tak reagovala na stárnutí obyvatelstva a potřebu prevence zdraví, jelikož ta je levnější než následná léčba pacienta.[82] Jmenovitě jsou proplácené položky vyjmenované v Nařízení o podpoře v případě nemoci, ošetřovatelské péči a oblasti porodnictví (Bundesbeihilfeverordnung – BBhV) v příloze 11 k § 25 odstavci 1 a 4.[83]

---

[77] Ease of Doing Business in: Germany. *Doing Business: Measuring Business Regulations* [online]. 2016 [cit. 2017-10-31]. Dostupné z: http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/germany

[78] Monatswerte Januar-Dezember 2016: Mitglieder, mitversicherte Angehörige und Krankenstand. *Bundesministerium für Gesundheit* [online]. 2016 [cit. 2016-12-30]. Dostupné z: http://www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/Dateien/3_Downloads/Statistiken/GKV/Mitglieder_Versicherte/161230_KM1_Januar_bis_Dezember_2016.pdf

[79] Der Verband: Wir über uns - GKV-Spitzenverband. *GKV-Spitzenverband* [online]. 2016 [cit. 2016-10-22]. Dostupné z: https://www.gkv-spitzenverband.de/gkv_spitzenverband/der_verband/wir_ueber_uns.jsp

[80] Festbeträge für Einlagen. *Der GKV-Spitzenverband* [online]. 2012 [cit. 2016-10-22]. Dostupné z: https://www.gkv-spitzenverband.de/media/dokumente/krankenversicherung_1/hilfsmittel/festbetraege/einzelne_himi_arten/Festbetraege_fuer_Einlagen.pdf

[81] Festbeträge für Einlagen. *Der GKV- Spitzenverband* [online]. 2017 [cit. 2017-03-26]. Dostupné z: https://www.gkv-spitzenverband.de/media/dokumente/krankenversicherung_1/hilfsmittel/festbetraege/einzelne_himi_arten/Festbetraege_fuer_Einlagen_Inkrafttreten_1._April_2017.pdf

[82] Gesetzentwurf zur Stärkung der Heil- und Hilfsmittelversorgung im Kabinett. *Bundesministerium für Gesundheit* [online]. 2016 [cit. 2017-03-26]. Dostupné z: https://www.bundesgesundheitsministerium.de/ministerium/meldungen/2016/hhvg-im-kabinett.html

[83] Verordnung über Beihilfe in Krankheits-, Pflege- und Geburtsfällen (Bundesbeihilfeverordnung - BBhV): Beihilfefähige Aufwendungen für Hilfsmittel, Geräte zur Selbstbehandlung und Selbstkontrolle,

2.5.2. Ekonomické prostředí

Německá ekonomika patří již dlouhodobě k těm nejvýkonnějším na světě. V roce 2016 dosáhla hrubého domácího produktu ve výši 3 132,7 miliard EUR,[84] čímž se řadí na čtvrté místo na světě, co se týká nominální výše HDP. HDP na obyvatele činilo 37 900 EUR/obyvatele.[85] Obě veličiny vykazují růst již několik let, a značí tak stabilitu ekonomiky. V roce 2016 se německé ekonomice velmi dařilo a reálné HDP vzrostlo o 1,7 %. Podle OECD má HDP nadále růst o 1,7 % v roce 2017 i v roce 2018[86] a to zejména díky domácí poptávce, u které se předpokládá růst o 1,6 %, resp. 1,8 %.[87] Již tradičně nejsilnějšími spolkovými zeměmi jsou Severní-Porýní Vestfálsko (s HDP 645,6 mld. EUR za rok 2015), Bavorsko (549,2 mld. EUR) a Bádensko-Württembersko (460,7 mld. EUR)[88] a dohromady tedy vyprodukují více než polovinu HDP celého Německa. Německo se řadí mezi vyspělé ekonomiky, což lze pozorovat i z podílu sektoru služeb na HDP, který dosahuje téměř 69 %, zpracovatelský průmysl produkuje 30,5 % HDP a zemědělství 0,5 %.[89]

Inflace měřená harmonizovaným indexem spotřebitelských cen zůstává daleko za cílem stanoveným Evropskou centrální bankou, která za cenovou stabilitu považuje inflaci ve výši 2 %.[90] Naposledy v roce 2011 činila inflace 2,1 % a od té doby postupně klesala. V roce 2016 byl zaznamenán mírný nárůst o 0,3 procentní body na 0,4 % a to zejména díky oslabujícímu

---

Körperersatzstücke. *Gesetze im Internet* [online]. 2012 [cit. 2016-11-13]. Dostupné z: https://www.gesetze-im-internet.de/bbhv/anlage_11.html

[84] National accounts - GDP, gross national income, national disposable income, net lending/net borrowing of the national economy: Germany, years. *Federal Statistical Office Germany: GENESIS-Online* [online]. 2017 [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: https://www-genesis.destatis.de/

[85] Main GDP aggregates per capita [nama_10_pc]. *Eurostat: Your key to European statistics* [online]. 2017 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: https://www.ecb.europa.eu/mopo/strategy/pricestab/html/index.en.html

[86] Annex Table 1. Real GDP. *OECD: Better Policies for Better Lives* [online]. 2017 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: http://www.oecd.org/eco/outlook/Demand%20and%20Output.xls

[87] Annex Table 11. Contributions to changes in real GDP in OECD countries. *OECD: Better Policies for Better Lives* [online]. 2017 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: http://www.oecd.org/eco/outlook/Demand%20and%20Output.xls

[88] Regional accounts (production approach) - GDP at market prices (nominal): Länder, years. *Federal Statistical Office Germany: GENESIS-Online* [online]. 2017 [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: https://www-genesis.destatis.de/

[89] International indicators - Economy and finance: states, years. *Federal Statistical Office Germany: GENESIS-Online* [online]. 2017 [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: https://www-genesis.destatis.de/genesis/online/data;jsessionid=7A5E3223CBDDFC80C46050CD2FC943B1.tomcat_GO_1_1?operation=abruftabelleBearbeiten&levelindex=2&levelid=1490023508617&auswahloperation=abruftabelleAuspraegungAuswaehlen&auswahlverzeichnis=ordnungsstruktur&auswahlziel=werteabruf&selectionname=99911-0012&auswahltext=&werteabruf=Value+retrieval

[90] The definition of price stability. *European Central Bank* [online]. 2017 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: https://www.ecb.europa.eu/mopo/strategy/pricestab/html/index.en.html

negativnímu vlivu cen energií.[91] Navíc se očekává, že silná domácí poptávka bude tlačit spotřební ceny a zároveň také mzdy ještě výš.[92]

Podle statistik Eurostatu činila hodinová mzda v Německu 17,78 EUR v roce 2014, což je nárůst o 0,83 EUR od roku 2010. Zároveň je tato hodnota nad průměrem EU, který dosahuje 15,35 EUR. Nicméně mediánová hodnota hodinové mzdy byla nižší, tj. 15,67 EUR, což vyjadřuje přesnější údaj o tom, kolik si zaměstnanec v průměru vydělá, jelikož je očištěn od extrémních hodnot. V Německu lze pozorovat relativně vysoký rozdíl mezi příjmy mužů a žen. Mediánová hodnota hodinové mzdy muže se nacházela na hodnotě 17,26 EUR a u žen 14,28 EUR za rok 2014. Je to dáno zejména tím, že ženy obvykle pracují na částečný úvazek a to způsobuje i nižší příjem.[93]

Německo má přes 82 mil. obyvatel a představuje nejlidnatější stát EU, z toho ekonomicky aktivních obyvatel je 45 mil. obyvatel za rok 2016, a tedy nejvíce za poslední roky. Již několik let zůstává rozložení zaměstnanosti stejné, kdy ¾ ekonomicky aktivních jsou pracující v oblasti služeb, 24,2 % v oblasti průmyslu a 1,4 % jsou zaměstnáni v zemědělství.[94] Dalším znakem, že se německé ekonomice daří, je fakt, že míra nezaměstnanosti vyjádřená jako podíl nezaměstnaných na ekonomicky aktivním obyvatelstvu dosahuje 4,1 %. Tato hodnota představuje historické minimum v novodobých dějinách Německa a podle predikcí OECD by se do roku 2018 neměla navýšit.[95] V absolutních hodnotách se počet nezaměstnaných osob pohybuje pod 2 mil. osob. Taktéž procento dlouhodobě nezaměstnaných, tedy nepracujících 12 měsíců a déle, se nachází na svém minimu, kdy v roce 2015 činilo 2 %.[96] Nicméně pracovní trh v Německu bude procházet změnami s tím, jak se imigranti, kteří přišli v posledních 2 letech, budou začleňovat do společnosti.

---

[91] Harmonised Consumer Prices in 2016: Trends in Europe. *DESTATIS: Statistisches Bundesamt* [online]. 2017 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: https://www.destatis.de/EN/Publications/Specialized/Prices/ConsumerPriceTrends_5611110167004.pdf?__blob=publicationFile

[92] OECD (2016), OECD Economic Outlook, Volume 2016 Issue 2, OECD Publishing, Paris. http://dx.doi.org/10.1787/eco_outlook-v2016-2-en, str. 160

[93] The situation in the EU: How is the gender pay gap measured? *European Commission* [online]. 2016 [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-pay-gap/situation-europe/index_en.htm

[94] Labour market: Employment (national concept) by industries. *DESTATIS: Statistisches Bundesamt* [online]. 2017 [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: The situation in the EU: How is the gender pay gap measured? European Commission [online]. 2016 [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-pay-gap/situation-europe/index_en.htm

[95] Annex Table 21. Unemployment rates: national definitions. *OECD: Better Policies for Better Lives* [online]. 2017 [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: http://www.oecd.org/eco/outlook/Inflation,%20Wages,%20Costs%20and%20Labour%20Market.xls

[96] Long-term unemployment by sex - annual average. *Eurostat: Your key to European statistics* [online]. 2017 [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/data/database

Pro bezpečné fungování eurozóny, ve které se Německo nachází, je důležité, aby kromě jiného i veřejné finance vykazovaly určitou stabilitu. K tomu se zavázaly v tzv. Paktu stability a růstu, kde stejně jako u Maastrichtských kritérií platí, že podíl veřejného dluhu na HDP musí být menší než 60 % a podíl deficitu státního rozpočtu na HDP nesmí přesáhnout 3 %.[97] Rok 2016 byl pro Německo velmi úspěšný, neboť se mu podařilo zaznamenat nejvyšší přebytek státního rozpočtu od jeho sjednocení, tj. 23,7 mld. EUR. V procentuálních vyjádření na HDP tato hodnota představuje 0,8 %, což je nárůst o 0,1 procentní bod od roku 2015.[98] Je to známka toho, že německá ekonomika vykazuje dobrou kondici a díky nízké nezaměstnanosti, a tím pádem i větším příjmům z daní dosáhla vysokého přebytku státního rozpočtu. V tomto směru Německo splňuje kritérium Paktu stability a růstu, což se ovšem nedá říci o veřejném dluhu, který dosáhl 71,15 % na HDP v roce 2015. Přestože překračuje hranici 60 %, vykazuje od roku 2010 klesající tendenci, tehdy byl podíl veřejného dluhu na HDP nejvyšší, tj. 81 %.[99] Tento ukazatel je využíván investory k měření schopnosti daného státu splácet své závazky. Základní ekonomické ukazatele Německa jsou vidět v Tabulce 2.

[97] Fiscal policies. *European Central Bank* [online]. 2017 [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: https://www.ecb.europa.eu/mopo/eaec/fiscal/html/index.en.html

[98] General government records surplus of nearly 24 billion euros in 2016. *DESTATIS: Statistisches Bundesamt* [online]. 2017 [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: https://www.destatis.de/EN/PressServices/Press/pr/2017/02/PE17_063_813.html

[99] Government deficit/surplus, debt and associated data. *Eurostat: Your key to European Statistics* [online]. 2017 [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/data/database

Tabulka 2: Základní ekonomické ukazatele Německa

Ukazatel/rok	2012	2013	2014	2015	2016
HDP (mld. EUR)	2 758,26	2 826,24	2 923,93	3 032,82	3 132,67
HDP (v %)	0,69	0,60	1,59	1,49	1,74
HDP/obyvatele (EUR)	34 300,00	35 000,00	36 100,00	37 100,00	37 900,00
Podíl zemědělství na HDP	0,80	0,80	0,70	0,50	-
Podíl průmyslu na HDP	30,80	30,30	30,30	30,40	-
Podíl služeb na HDP	68,40	68,90	69,00	69,00	-
Inflace (%, HICP)	2,10	1,60	0,80	0,10	0,40
Hodinová mzda	-	-	17,78	-	-
Mediánová hodinová mzda	-	-	15,67	-	-
Populace (mil.)	80,43	80,65	80,98	81,69	82,73
Ekonomicky aktivní obyvatelstvo (mil.)	44,23	44,45	44,69	44,93	45,29
Nezaměstnanost (%)	5,40	5,20	5,00	4,60	4,10
Deficit státního rozpočtu (% na HDP)	0,00	-0,20	0,30	0,70	0,80
Veřejný dluh (% na HDP)	79,61	77,21	74,69	71,15	-

Zdroj: DESTATIS, EUROSTAT, OECD, vlastní zpracování

Dne 6. 4. 2017 se bankovní rada rozhodla ukončit kurzový závazek České národní banky udržovat kurz koruny vůči euru kolem hodnoty 27 EUR/CZK.[100] Po tomto prohlášení začala koruna mírně posilovat, a zda tomu bude tak i v budoucnu je otázkou. Koruna je nyní obchodována na volném trhu a může se vyvíjet oběma směry. Názory analytiků, jak se bude nyní kurz EUR/CZK vyvíjet se liší. Může docházet k mírnému posilování koruny, jelikož v posledních letech rostla česká ekonomika rychleji než v Evropské unii, avšak kurz by se neměl extrémně vychýlit.[101] Na druhou stranu může dojít i k nadměrným pohybům kurzu, v takovém případě však ČNB přislíbila, že by znovu zasáhla.[102]

V zahraničním obchodě figuruje Německo jako nejdůležitější obchodní partner pro Českou republiku. Stejně tak je tomu i obchodě v oblasti obuvnictví, kde Německo zabírá první příčku, co se týká vývozu. Za rok 2016 vyvezla Česká republika do Německa produkty v hodnotě 6,7 mld. Kč, s velkým odstupem následuje Rakousko a exportem ve výši 3,8 mld. Kč.

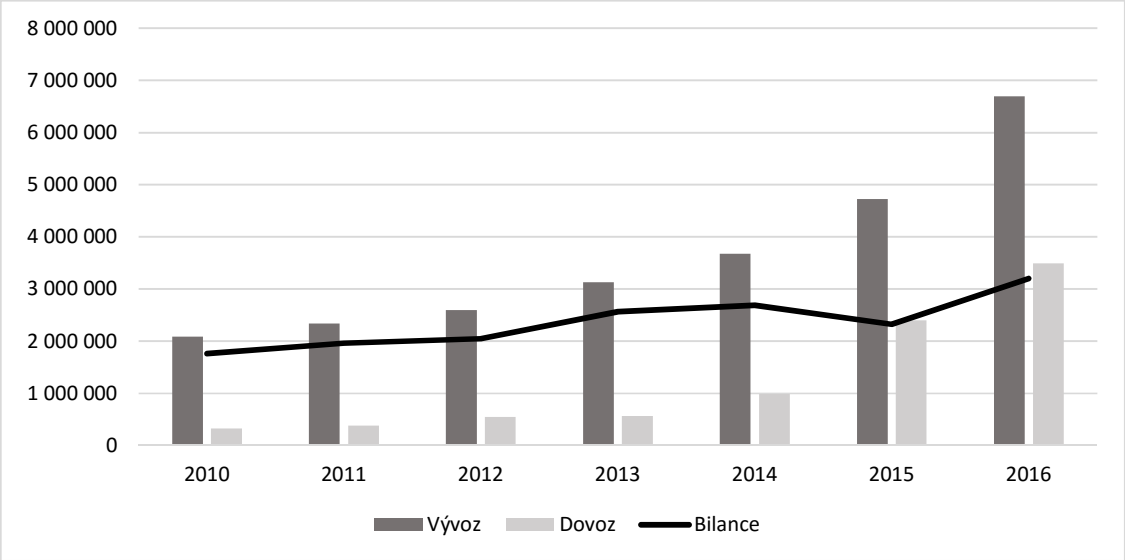
[100] Prohlášení bankovní rady na tiskové konferenci po skončení mimořádného měnověpolitického zasedání. *Česká národní banka* [online]. 2017 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/br_zapisy_z_jednani/2017/170406_prohlaseni.html

[101] Kam se vydá koruna po ukončení intervencí? *Kurzycz* [online]. 2017 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: http://www.kurzy.cz/zpravy/420786-kam-se-vyda-koruna-po-ukonceni-intervenci/

[102] Prohlášení bankovní rady na tiskové konferenci po skončení mimořádného měnověpolitického zasedání. *Česká národní banka* [online]. 2017 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/br_zapisy_z_jednani/2017/170406_prohlaseni.html

Od roku 2010 pak představuje vývoz do Německa více než trojnásobný nárůst, jelikož v roce 2010 vyvezla zboží v hodnotě 2,1 mld. Kč. V dovozu obuvnických výrobků stojí na prvních dvou místech dovoz z asijských zemí, tj. z Číny v hodnotě 7,8 mld. Kč a Vietnamu 4 mld. Kč následované Německým dovozem ve výši 3,5 mld. Kč. Dovoz tak vzrostl desetinásobně od roku 2010, kdy dosahoval 329 mil. Kč. Bilance obchodu s obuvnickými výrobky tak zůstává kladná a vykazuje rostoucí trend, v roce 2016 činila 3,2 mld. Kč (viz Graf 8Graf 8).

Graf 8: Zahraniční obchod s obuvnickými výrobky s Německem (v tis. Kč)



Zdroj: Statistika zahraničního obchodu. *Český statistický úřad* [online]. 2012 [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: https://apl.czso.cz/pll/stazo/STAZO.STAZO, vlastní zpracování

Stejně jako se dařilo německé ekonomice, německý obuvnický trh vykazoval pozitivní výsledky za rok 2016, a to zejména díky silným domácím podnikům, vysokým prodejům a nízké míře nezaměstnanosti. Nejlepších hodnot dosahovali výrobci bezpečnostní a sportovní obuvi. Domácí prodeje se celkově zvýšily o 8,3 % na 2,2 mld. EUR, taktéž zaměstnanost v obuvnictví se zvýšila o 7,5 %. Výrobní ceny vykazují rostoucí trend kvůli vyšším pracovním nákladům a také celosvětově rostoucím nákladům na suroviny. Podle průzkumu, který provedl německý Svaz obuvního průmyslu a průmyslu koženého zboží (*Bundesverband der Schuh- und Lederwarenindustrie,* HDS/L), 58 % dotázaných výrobců obuvi očekává stagnující nebo klesající trend vývozu v roce 2017 a 53 % předpokládá stagnující nebo klesající tržby. V oblasti digitalizace by mělo dojít k většímu propojení mezi jednotlivými podniky v hodnotovém řetězci, což by mělo vést k pozitivnímu trendu v tomto průmyslu a navíc se očekává stále

rostoucí domácí poptávka. To je důvod, proč HDS/L předpovídá růst tržeb o 2 až 2,5 %.[103] HDS/L pořádalo v roce 2016 sympózium na téma Budoucnost obuvního průmyslu a průmyslu koženého zboží. Většina přítomných odborníků z oboru mluvila o nutnosti lepší digitalizace průmyslu a komplexního nasazení elektronické výměny dat (Electronic Data Interchange, EDI).[104]

2.5.3. Sociokulturní prostředí

V sociokulturním prostředí se hodnotí zejména charakteristika obyvatel, jejich demografická struktura, hodnoty, nákupní zvyklosti a vnímání dalších aspektů, které k životu patří. Německo svým obyvatelstvem představuje nejlidnatější zemi EU se více než 82 mil. obyvateli k 31. 12. 2016. Počet obyvatel od sjednocení Německa roku 1990 však vzrostl pouze o 3 %, přičemž ženy zastupují větší podíl počtu obyvatel (50,7 %) než muži (49,3 %).[105] Nejvíce zastoupená je pak věková skupina 50 až 59 let (téměř 13 mil. obyvatel), následovaná skupinou lidí ve věku 40 až 49 let (11,5 mil. obyvatel) a jako ve většině západních zemí lze pozorovat trend stárnutí obyvatelstva, kdy největší podíl obyvatel se přesouvá do stále starší skupiny obyvatel.[106] Stárnutí německé populace také dokládá fakt, že průměrný počet dětí na jednu ženu se snižuje a v roce 2015 dosahoval průměru 1,5 dítěte na jednu ženu. Pokud by se však rozdělily ženy na dvě skupiny s německou státní příslušností a cizí státní příslušností, byly by průměry 1,43, resp. 1,95 dítěte na jednu ženu.[107] Lze tedy vypozorovat, že ženy z ostatních zemí rodí více než Němky. Zároveň se rodí méně dětí a více umírá, kdy v roce 2015 činil rozdíl -187 625 osob, přičemž poslední přirození přírůstek obyvatel byl zaznamenán v roce 1971, tj. 47 773 osob.[108]

V rámci zlepšení povědomí o situaci na německém trhu s ortopedickými pomůckami byl proveden rozhovor s odborníkem na techniku ortopedické obuvi a ortopedických pomůcek

---

[103] Press info GDS – 7 February 2017. *HDS/L: Bundesverband der Schuh- und Lederwarenindustrie* [online]. 2017 [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: http://www.hdsl.eu/files/Dateien_HDS/Documents/PDFs/2017%20HDSL%20EN.pdf

[104] HDS/L-Symposium „Die Zukunft des Schuh- und Lederwarenhandels“ lockt 120 Teilnehmer nach Mainz. *HDS/L: Bundesverband der Schuh- und Lederwarenindustrie* [online]. 2017 [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: http://www.hdsl.eu/News-detail/102

[105] Population: Germany, reference date, sex. *DESTATIS: Statistisches Bundesamt* [online]. 2016 [cit. 2016-11-13]. Dostupné z: https://www-genesis.destatis.de/genesis/online

[106] Population: Germany, reference date, age. *DESTATIS: Statistisches Bundesamt* [online]. 2016 [cit. 2016-11-13]. Dostupné z: https://www-genesis.destatis.de/genesis/online

[107] Geburtenziffer 2015: Erstmals seit 33 Jahren bei 1,50 Kindern je Frau. *DESTATIS: Statistisches Bundesamt* [online]. 2017 [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2016/10/PD16_373_126.html

[108] Bevölkerung: Lebendgeborene und Gestorbene. *DESTATIS: Statistisches Bundesamt* [online]. 2017 [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/LangeReihen/Bevoelkerung/lrbev04.html

panem Thomasem Völkerem z firmy Orthopädie- und Rehatechnik Dresden GmbH, která je předním výrobcem těchto produktů v Drážďanech a blízkém okolí. Pan Völker zmínil, že stárnutí populace je v tomto oboru jistým způsobem výhoda, jelikož mezi koncové zákazníky patří především starší populace. Na druhou stranu bude do budoucna nutné řešit otázku financování zdravotnictví, jelikož bude ubývat mladých lidí, kteří by svými příjmy více přispívali na výdaje staršího obyvatelstva.[109]

Německo v posledních letech zaznamenalo vyšší migraci, než tomu bylo dříve. Již dříve se počet cizinců v zemi pohyboval kolem 7 mil. Osob, v roce 2015 překonal osmimilionovou hranici, kdy k 31.12.2015 počet cizinců vzrostl na 8 651 958 osob.[110] Také počet žádostí o azyl od roku 2014 výrazně stoupnul, když v roce 2013 Spolkový úřad pro migraci a uprchlíky (*Bundesamt für Migration und Flüchtlinge*, BAMF) přijal 127 023 žádostí a v roce 2014 202 834 žádostí, avšak rekord byl zaznamenán v roce 2016 s počtem 745 545 žádostí. Většina těchto žádostí pocházela od obyvatel se zemí původu, které jsou zasažené válkou: Sýrie (36,9 % žádostí z roku 2016), Afgánistán (17,6 %), Irák (13,3 %).[111] Procento cizinců se tak pohybuje kolem 10 % z celkového počtu obyvatel a tito cizinci mohou vykazovat jiné kupní zvyklosti než rodilí Němci.

Německo také vykazuje trend, kdy v domácnostech žije většinou jedna, příp. dvě osoby a ubývá domácností s pěti a více osobami. Počet domácností s jednou osobou činil z celkových 40 774 domácností 16 875, čemuž odpovídá 41,4 %, zatímco v roce 1990 dosahoval 35 %. V pouze 3,2 % domácností se nachází pět a více osob. Podle predikcí se nadále bude prohlubovat trend malých domácností a v roce 2035 bude téměř 80 % domácností tvořeno jedním nebo dvěma členy.[112]

Nižší porodnost bývá spojována také s vyšší vzdělaností obyvatelstva, neboť studují déle, budují si kariéru a zakládají si rodiny později. Vysokoškolského vzdělání dosáhlo téměř 30 % německé populace a jedna pětina má dokončenou střední školu. Naopak ubývá lidí, kteří mají

---

[109] Rozhovor s Thomasem Völkerem, odborníkem z oblasti ortopedické obuvi a ortopedických pomůcek z firmy Orthopädie- und Rehatechnik Dresden GmbH, Drážďany, 17. 2. 2017

[110] Bevölkerung: Deutschland, Stichtag, Nationalität. *DESTATIS: Statistisches Bundesamt* [online]. 2017 [cit. 2017-03-29]. Dostupné z: https://www-genesis.destatis.de

[111] Aktuelle Zahlen zu Asyl (02/2017). *Bundesamt für Migration und Flüchtlinge* [online]. 2017 [cit. 2017-03-29]. Dostupné z: http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Downloads/Infothek/Statistik/Asyl/aktuelle-zahlen-zu-asyl-februar-2017.html?nn=7952222

[112] Vorausberechnete Privathaushalte: Deutschland, Jahre, Haushaltsgröße. *DESTATIS: Statistisches Bundesamt* [online]. 2017 [cit. 2017-03-29]. Dostupné z: https://www-genesis.destatis.de

dokončenou pouze základní školu, jelikož v roce 1991 byl podíl lidí s maximálně dosaženým základním vzděláním 54,3 %, v roce 2015 už pouze 32,8 %.[113]

Co se týká výdajů, které domácnosti dávají na zdraví, jde přibližně o 100 EUR za domácnost měsíčně, což z celkových průměrných měsíčních výdajů 2 391 EUR dělá 4,2 %, tedy ještě méně než utratí za oblečení a obuv. Největší podíl svých výdajů na zdraví vydávají domácnosti se dvěma členy (130 EUR, tj. 4,8 %) a naopak nejmenší podíl domácnosti s pěti a více členy (113 EUR, tj. 2,8 %).[114] Podíl výdajů na zdraví zůstává již několik let kolem hodnoty 4 % a nevykazuje růstové nebo klesající tendence.[115]

Na stránkách Gesundheitsberichterstattung (GBE) des Bundes, tedy úřadu, který poskytuje informace o zdravotním stavu populace a zdravotní péči v Německu, je k nalezení nespočet statistik z oblasti zdravotnictví. Podle jejich statistik vydaly domácnosti a neziskové organizace za rok 2015 celkem 46 mld. EUR. Hodnota celkových výdajů přitom roste relativně stabilně, tj. kolem 3 % ročně a největší část jde konkrétně na platbu různého zdravotnického zboží (19,2 mld. EUR), kam se zároveň řadí i ortopedické zboží. Pokud se výdaje v oblasti zdraví omezí pouze na podniky, které zhotovují zdravotnické pomůcky, příp. na maloobchody se zdravotnickými pomůckami, činí výdaje domácností a neziskových organizací v těchto podnicích 19,7 mld. EUR a rostou každoročně zhruba o 5 %. Tyto výdaje se dále dělí na léčiva a zdravotní pomůcky, pod které spadají i ortopedické pomůcky, jejichž výdaje dosáhly 16,4 mld. EUR v roce 2015 a taktéž se zvyšují kolem 5 % každý rok. Z toho jenom domácnosti a neziskové organizace vydávají 6,7 mld. EUR na zdravotní pomůcky, což představuje doplatky domácností, které si musí jednotlivec platit sám, tj. nejsou propláceny pojišťovnou.[116]

---

[113] Bildungsstand der Bevölkerung. *DESTATIS: Statistisches Bundesamt* [online]. 2017 [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Bildungsstand/BildungsstandBevoelkerung5210002167004.pdf?__blob=publicationFile, s. 21

[114] Private Konsumausgaben (Lebenshaltungskosten) - Deutschland: Struktur der Konsumausgaben privater Haushalte nach der Haushaltsgröße 2015. *DESTATIS: Statistisches Bundesamt* [online]. 2017 [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/EinkommenKonsumLebensbedingungen/Konsumausgaben/Tabellen/Haushaltsgroesse.html

[115] Private Konsumausgaben (Lebenshaltungskosten) - Deutschland: Struktur der Konsumausgaben privater Haushalte im Zeitvergleich. *DESTATIS: Statistisches Bundesamt* [online]. 2017 [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/EinkommenKonsumLebensbedingungen/Konsumausgaben/Tabellen/PrivateKonsumausgaben_D.html

[116] Gesundheitsausgaben in Deutschland in Mio. €. *GESUNDHEITSBERICHTERSTATTUNG DES BUNDES* [online]. 2017 [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: http://www.gbe-bund.de

Mezi zdravotní pomůcky patří kromě ortopedických pomůcek také pomůcky pro nedoslýchavé, optické pomůcky, protézy a podobné.[117]

Různé ortopedické pomůcky jsou potřebné pro lidi, kteří se již narodili s nějakou vadou nebo si sami mohou deformaci nohou způsobit jako například špatně zvolenou obuví. Podle zprávy z 2010, která se zabývala právě chodidly, vyplývá, že pouze každý pátý obyvatel Německa nosí správnou velikost obuvi. V rámci této zprávy bylo měřeno 10 400 nohou 3D skenerem ráno, odpoledne i večer, jelikož velikost a šíře chodidla se během dne mění. Bylo zjištěno, že většina lidí si kupuje větší velikost obuvi a asi 20 % žen a 12 % mužů volí koupi menší obuvi, což může následně vést k deformaci kladívkových prstů nebo vbočenému palci. Obzvláště diabetici by měli při výběru obuvi dávat pozor na jejich velikost, jelikož potřebují dbát o své nohy více než zdravý člověk.[118]

Statistiky GBE poskytují také informace o nemocech a bolestech, které Němce trápí. Co se týká deformací prstů u nohou, které nejsou vrozené, bylo v roce 2015 zaznamenáno 57 154 případů, což představuje nárůst o více než 10 000 od roku 2000, přitom převážná většina těchto lidí jsou ženy (47 683). Z toho vbočený palec trápilo 40 064 lidí a tento počet případů se od roku 2010 snížil téměř o 1000. Ošetřených pacientů s deformací kladívkových prstů bylo v roce 3 384 a těchto pacientů rovněž od roku 2010 ubylo o 343. Ploché nohy byly léčeny u 1013 osob v roce 2015.[119] Počet pacientů v jednotlivých letech zachycuje Tabulka 3. Nicméně tyto hodnoty jsou převzaty z nemocničních údajů, tedy kdy byly pacienti léčeni přímo u lékaře, ale mnoho lidí k lékaři s těmito vadami ani nemusí přijít. Například v Severním Porýní k ortopedům dochází lidé spíše s bolestí zad (41,1 %) a jiným nemocem nebo vrozeným vadám. Kvůli různým deformacím končetin, jako např. plochá noha, navštívilo ortopeda 7,9 % pacientů a kvůli deformacím prstů šlo jen o 5 % ošetření v roce 2015.[120] Celkově problémy s deformací nohou a prstů u nohou trpí 70 % dospělých Němců,[121] avšak toto procento se může do budoucna

[117] Hilfsmittelverzeichnis. *GKV-Spitzenverband: Hilfsmittelverzeichnis des GKV-Spitzenverbandes* [online]. 2017 [cit. 2017-04-04]. Dostupné z: https://hilfsmittel.gkv-spitzenverband.de/hmvAnzeigen_input.action

[118] Die Deutschen drückt der Schuh. *Pharmazeutische Zeitung.* [online]. 2011 [cit. 2017-04-04]. Dostupné z: http://www.pharmazeutische-zeitung.de/index.php?id=36441

[119] Diagnosedaten der Krankenhäuser ab 2000. *GESUNDHEITSBERICHTERSTATTUNG DES BUNDES* [online]. 2017 [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: http://www.gbe-bund.de

[120] Häufigste Diagnosen in Prozent der Behandlungsfälle in Arztpraxen in Nordrhein. *GESUNDHEITSBERICHTERSTATTUNG DES BUNDES* [online]. 2017 [cit. 2017-04-04]. Dostupné z: http://www.gbe-bund.de

[121] Gibt's da auch was vom Handwerk? *Pharmazeutische Zeitung.* [online]. 2011 [cit. 2017-04-04]. Dostupné z: http://www.zvos.de/uploads/media/Folge25_Gesundheit_Online.pdf

zvyšovat, protože, jak již bylo řečeno, mnoho lidí nosí nesprávnou velikost obuvi, což v budoucnu může způsobit deformaci nohou.

Tabulka 3: Počet pacientů ošetřených v nemocnici s danou vadou

Deformace/rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Deformace nohou a prstů (celkem)	56 939	58 608	59 300	57 854	57 542	57 154
Vbočený palec	41 004	42 357	42 671	41 334	40 440	40 064
Deformace kladívkových prstů	3 727	3 556	3 472	3 379	3 315	3 384
Ploché nohy	934	953	936	1 110	1 208	1 013

Zdroj: Diagnosedaten der Krankenhäuser ab 2000. *GESUNDHEITSBERICHTERSTATTUNG DES BUNDES* [online]. 2017 [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: http://www.gbe-bund.de, vlastní zpracování

Při obchodování s Německem, by firmy měly mít většinou na paměti, že přestože se jedná o blízký trh, některé kulturní zvyklosti se liší. Němci obchodují přímo a věcně, bývají na jednání velice dobře připraveni a nebojí se jít do konfliktu, což často může působit velice arogantně z pohledu Čecha, který se snaží nepříjemným situacím vyhýbat. Samozřejmostí je pak dochvilnost a dodržování termínů. Velkou výhodu mají firmy, které dokáží komunikovat v německém jazyce a také své materiály (propagační materiály, webové stránky) mají přeloženy do němčiny, zejména pak u malých firem nemusí mít česká firma jistotu, že se s partnerem domluví anglicky. Český prodejce by se neměl spoléhat pouze na cenovou konkurenceschopnost, jelikož pro Němce je zajímavý rovněž inovativní výrobek se skvělým designem a kladně jsou hodnoceny certifikace a reference jiných obchodních partnerů. Prvotní vstup na německý trh je velmi náročný a výhodnou cestou pak může být využití služeb obchodního partnera, který má již navázané kontakty s firmami z oboru.[122]

2.5.4. Technologické prostředí

Německo se považuje za vysoce technologicky vyspělou zemi, což dokazuje i podíl výdajů na vědu a výzkum na HDP, který v roce 2015 dosahoval 2,87 %. Tím se zařadilo na páté místo s nejvyšším podílem v rámci EU a je nad průměrným podílem EU, který činí 2,03 %, a tím se přiblížilo k celounijnímu cíli 3 %.[123] Německé podniky jsou si vědomy, že bez inovací by bylo náročné přežít v silně konkurenčním německém prostředí, proto vydávají značné množství do vědy a výzkumu. Podle statistik eurostatu v roce 2014 pocházelo 65,8 % celkových výdajů v Německu právě z podnikatelského prostředí a zaujímá druhé místo mezi zeměmi EU, větší

[122] Desatero pro obchodování s Německem. *CzechTrade* [online]. 2017 [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: https://www.czechtrade.cz/czechtrade-svet/evropa/nemecko/obchodovani-nemecko

[123] Gross domestic expenditure on R&D (GERD). *Eurostat: Your key to European statistics* [online]. 2017 [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/data/database

podíl na celkovém financování vědy a výzkumu má v rámci EU jen Slovinsko s podílem 68,4 %. Pro srovnání v České republice dosahoval tento podíl v roce 2014 pouze 35,9 %.[124]

Přístup k internetu v Německu patří mezi nejvyšší v EU, celkem 92 % domácností vlastní internet jakéhokoliv typu.[125] Nejčastější důvody, proč nemá domácnost zavedený internet, jsou, že nemají potřebu ho vlastnit nebo nedisponují dostatečnými znalostmi k jeho používání, chrání si své soukromí či považují zařízení a užívání internetu za příliš drahé.[126] Co se týká používání internu, slouží 92 % pro zjišťování informací o zboží a službách, 70 % pak hledá informace z oblasti zdraví. Přes internet si rovněž Němci kupují různé zboží a služby, kdy téměř polovina uživatelů internetu provedla jeden až pět nákupů během posledních tří měsíců, zatímco z jiných unijních států pochází 14 % nákupů provedených během posledního roku. Výrobky z oblasti medicíny a zdravotnictví si zakoupilo 29 % uživatelů, kteří si během posledního roku přes internet něco zakoupilo.[127]

I podniky dnes mohou uskutečňovat nákupy přes internet, v Německu to činí zhruba třetina všech podniků nad 10 zaměstnanců, přičemž platí, že čím více zaměstnanců společnost má, tím spíše provede online nákup. Malých firem, tj. firem s 10-49 zaměstnanci nakupuje online 30 %, na rozdíl od velkých firem s 250 a více zaměstnanci, z nichž 42 % provádí nákupy přes internet.[128]

Co se týká infrastruktury, řadí se Německo k zemím s nejlepší dopravní sítí, což dokládá i osmé místo podle Global Competitiveness Index, která hodnotí 138 zemí.[129] Pyšní se také nejdelší železniční sítí v EU, která činí přes 33 tis. km za rok 2014, a je protkáno zhruba 13 tis. km dálnic, což ho řadí na druhé místo v EU po Španělsku s téměř 15 tis. km za rok 2013.[130]

Velmi diskutovaným tématem nejen v Německu, ale také v mnoha dalších západních zemích, je v posledních letech tzv. čtvrtá průmyslová revoluce. Jedná se o to, že je stále více

---

[124] Key indicators - GERD by source of funds (%). *Eurostat: Your key to European statistics* [online]. 2017 [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/data/database

[125] Level of internet access - households. *Eurostat: Your key to European statistics* [online]. 2017 [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/data/database

[126] Households - reasons for not having internet access at home. *Eurostat: Your key to European statistics* [online]. 2017 [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/data/database

[127] Internet purchases by individuals. *Eurostat: Your key to European statistics* [online]. 2017 [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/data/database

[128] Enterprises having purchased online (at least 1%). *Eurostat: Your key to European statistics* [online]. 2017 [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/data/database

[129] Germany. *Global Competitiveness Index: 2016-2017 edition* [online]. 2016 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/country-profiles/#economy=DEU

[130] Verkehr in Zahlen 2016/2017. *Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur* [online]. 2016 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: http://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Anlage/VerkehrUndMobilitaet/verkehr-in-zahlen-pdf-2016-2017.pdf?__blob=publicationFile, s. 321-322

kyberneticko-fyzických systémů (Cyber-Physical Systems, CPS) zaváděno do různých odvětví a tento fakt způsobuje zásadní změny v dosavadním fungování hospodářství, a proto se mluví o další průmyslové revoluci.[131] Jednotlivé články (lidé, stroje, zboží) v rámci hodnotového řetězce budou mezi sebou propojeny, a tím dojde ke zvýšení efektivnosti a produktivity při výrobním procesu, což by podle odborníků mohlo vést až k 30% úspoře nákladů.[132] Podle Digital Office Indexu (DOI), který se dotazoval 1 108 německých podniků od 20 zaměstnanců, vyplývá, že pouze 9 % firem je plně digitalizováno, z nichž většina jsou podniky nad 500 zaměstnanců, 41 % vykazuje nadprůměrnou digitalizaci, 28 % je podprůměrně digitalizováno a 23 % firem patří mezi tzv. opozdilce, kam se zařadily spíše malé podniky pod 100 zaměstnanců.[133] V České republice byl podobný průzkum prováděn začátkem roku 2015 Česko-německou obchodní a průmyslovou komorou, které se zúčastnilo 274 firem z různých odvětví a různých velikostí Z ní vyplynulo, že 10 % firem považuje digitalizaci svého podniku za plně rozvinutou, 39 % dobře rozvinutou, 28 % dostatečně rozvinutou a 23 % málo nebo vůbec digitalizovanou. Nicméně se jedná o subjektivní pocit firem, nemusí se jednat o zdigitalizované systémy vůči dodavatelům a zákazníkům.[134]

Firma Orthopädie- und Rehatechnik Dresden GmbH, se kterou byl veden rozhovor, sice vyrábí především vložky vyráběné na míru, nicméně prodává i sériově vyráběné vložky. V tomto směru by přivítali firmu, se kterou by měli vzájemně propojené systémy, takže v okamžiku vyskladnění některé z vložek, by se firmě automaticky odeslala objednávka na další kusy.[135] Lze tedy vidět, že digitalizace se v této firmě již projevuje a upřednostňuje spolupráci s firmami, které nové technologie dokážou využít.

---

[131] Iniciativa Průmysl 4.0. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2017 [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/53723/64358/658713/priloha001.pdf

[132] Téma roku ČNOPK 2015: Průmysl 4.0 – rEvoluce probíhá: Šance pro český průmysl. *Plus: Magazin der Deutsch-Tschechischen Industrie- und Handelskammer* [online]. 2017 [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: http://tschechien.ahk.de/fileadmin/ahk_tschechien/Plus-Ausgaben/ausgaben_pdf/2015/plus_1501.pdf

[133] Bitkom Digital Office Index. *Bitcom* [online]. 2017 [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: https://www.bitkom.org/Marktdaten/Marktdaten/Bitkom-Digital-Office-Index.html

[134] Výsledky průzkumu „Průmysl 4.0 v České republice – aktuální stav, příležitosti a výzvy". *Deutsch-Tschechische Industrie- und Handelskammer* [online]. 2015 [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: http://tschechien.ahk.de/fileadmin/ahk_tschechien/Jahresthema_2015/Vysledky_pruzkumu_Prumysl4.0_2015.pdf

[135] Rozhovor s Thomasem Völkerem, odborníkem z oblasti ortopedické obuvi a ortopedických pomůcek z firmy Orthopädie- und Rehatechnik Dresden GmbH, Drážďany, 17. 2. 2017

2.6.SWOT analýza

SWOT analýza poskytuje možnost, jak si firma může udělat lepší představy o svých silných a slabých stránkách a nadefinovat příležitosti a hrozby na trhu. Na základě SWOT analýzy se dá následně vytvořit marketingová strategie firmy. V Tabulce 4 lze nalézt sestavenou SWOT analýzu firmy Svorto.cz s.r.o. pro německý trh.

2.6.1. Silné stránky

Mezi nejsilnější stránky firmy Svorto.cz s.r.o. je její dlouhá tradice, kdy se řemeslo výroby pohodlné obuvi a vložek do bot dědí z generace na generaci. Její historie sahá až do období první republiky. Dlouholetá tradice je spojená s kvalitní výrobou celého sortimentu a taktéž používání kvalitních vstupních surovin, přitom cena výrobků zůstává v přijatelné výši, zejména v porovnání s německou nabídkou. Kromě klasických kožených ortopedických vložek pak firma nabízí i vložky z různých materiálů a každý zákazník si může vybrat typ vložky, který mu nejvíce vyhovuje. S tím souvisí i novinka v portfoliu firmy, vložky obsahující stříbrné částice, které ničí bakterie a zabraňují tvorbě plísní a zápachu. Ortopedické vložky byly vyrobeny otcem současného majitele Josefem Smetákem také pro bývalého prezidenta Václava Havla, který mu následně věnoval fotku s poděkováním v roce 1999.

2.6.2. Slabé stránky

Při obchodování s Německem se jistě vyplatí používat německý jazyk jak pro komunikaci osobní, tak i psanou formou. Firma má však vytvořené webové stránky pouze v české a anglické jazykové mutaci, a stejně tak by měly být přeloženy i propagační materiály. Slabou stránkou firmy jsou nedostatečné marketingové zkušenosti a skutečnost, že firma nezaměstnává nikoho, kdo by se plně věnoval a rozvíjel spolupráci se zahraničím. Rovněž postrádá personál, který by ovládal německý jazyk alespoň na základní úrovni. Minimální znalost jazyka by v německém partnerovi vzbudila pocit důvěryhodnosti a usnadnila dlouhodobou komunikaci partnerů.

2.6.3. Příležitosti

Pro vstup na zahraniční trh je velkou výhodou, pokud ekonomika vykazuje stabilní nebo lépe rostoucí tendence. Podle provedené analýzy ekonomického prostředí vyplynulo, že německá ekonomika se nachází ve velice dobré kondice a podle predikcí by měla do budoucna růst. Stejně tak je pozitivní fakt, že i domácí poptávka by měla procházet příznivým vývojem. Stárnutí populace bývá pro ekonomiku jako takovou problém, avšak v tomto případě se dá považovat za příležitost, jelikož právě starší populace trpí problémy s nohami a prsty u nohou

častěji a od toho jim mohou pomáhat ortopedické vložky a pomůcky, čímž se zvyšuje počet potenciální okruh konečných zákazníků. Lidé však zhoršují stav svých nohou i kvůli výběru nevhodně zvolené obuvi, jelikož velké řetězce nenabízí dostatečné množství různých velikostí a šířek, tím pádem až 70 % německé populace trpí problémy s nohami.[136] Velkou příležitost mají firmy, které se rychle naladí na vlnu čtvrté průmyslové revoluce, a tak zefektivní celou svou výrobu. Německé firmy budou do budoucna od svého partnera požadovat zapojení do kyberneticko-fyzických systémů, což by umožňovalo lepší komunikaci mezi jednotlivými hodnotovými řetězci a firmy, které to nebudou moci nabídnout, budou znevýhodněné.

2.6.4. Hrozby

Německý trh patří mezi náročný a hyperkonkurenční, proto nebývá lehké se zde prosadit. Je zapotřebí profesionální přístup a kvalitní inovativní produkce. Zahraniční firmy se mohou dostat do nevýhody rovněž kvůli skutečnosti, že se německé firmy organizují do různých spolků podle typu svého zaměření, které následně hájí jejich zájmy a díky tomu dosahují lepší vyjednávací pozice. Spolky firmám mohou rovněž pomáhat v různých administrativních záležitostech, což jim pomůže v komplikovaném byrokratickém systému, a zahraniční firmy se tím dostávají do nevýhody. Hrozbou pro obchodování se zahraničními trhy se může stát také budoucí vývoj kurzu EUR/CZK, jelikož ČNB ke dni 6. 4. 2017 ukončila své kurzové intervence a nyní se koruna volně obchoduje. Pokud by koruna v budoucnu posílila, zhoršila by se cenová konkurence českých výrobků na německém trhu. Německá vláda pro rok 2017 vydala nařízení, týkající se prevence svých obyvatel, díky kterému by pojišťovny měly svým klientům přispívat větší částku na pořízení zdravotnických pomůcek, pod něž spadají i individuální vložky do bot. To může způsobit, že lidé budou díky zvýšenému příspěvku raději volit na míru vyrobené vložky do bot než sériově vyráběné ortopedické vložky, které jsou volně k dostání.

[136] Gibt's da auch was vom Handwerk? *Pharmazeutische Zeitung.* [online]. 2011 [cit. 2017-04-04]. Dostupné z: http://www.zvos.de/uploads/media/Folge25_Gesundheit_Online.pdf

Tabulka 4: SWOT analýza firmy Svorto.cz s.r.o.

Silné stránky	**Slabé stránky**
• Firma s dlouholetou tradicí • Kvalitní výrobky za dobrou cenu • Široký sortiment • Hygieničtější vložky se stříbrem • Dobré reference	• Chybějící webové stránky v němčině • Nedostatek marketingových zkušeností • Personál bez znalostí německého jazyka
Příležitosti	**Hrozby**
• Stabilní německá ekonomika • Rostoucí domácí poptávka • Stárnutí populace • Velký počet lidí trpící problémy s nohami • Zapojení do čtvrté průmyslové revoluce	• Nasycený a náročný trh • Členství konkurence v mnoha spolcích • Budoucí vývoj kurzu EUR/CZK • Komplikovaný byrokratický systém • Využití možnosti zhotovení individuálních vložek

Zdroj: vytvořeno na základě výše provedených analýz, vlastní zpracování

3. Mezinárodní marketingové strategie

Česká republika patří mezi menší státy s nízkým počtem obyvatel, proto pokud chce firma rozšířit svůj odbyt, je vstup na zahraniční trh logickým krokem. Německo s počtem obyvatel přes 80 mil. představuje tedy velkou příležitost, nicméně vstup na jeho trh není jednoduchý, jelikož se zde nachází velká konkurence, která má navíc dobrý přehled o cenách a firmách v daném oboru z jiných zemích.

3.1. Vstup firmy Svorto.cz s.r.o. na německý trh

Firma Svorto.cz s.r.o. má za sebou dlouholetou tradici v oboru ortopedických vložek a spolupracuje i s mnoha firmami z jiných zemí. V Německu se jí před rokem podařilo navázat obchodní vztahy s jednou firmou, od které získává stále více zakázek. Firma Svorto.cz sice vyrábí své výrobky, nicméně balí je do obalů, které poskytl německý partner spolu se štítkem v němčině. Firma by však ráda dále rozvíjela svůj byznys na německém trhu, a proto vyhledává nové obchodní partnery. K zjištění stavu situace na německém trhu byla provedena analýza konkurence, zákazníků a PEST analýza, díky kterým lze navrhnout možná mezinárodní marketingová strategie.

3.2.Forma vstupu na trh

Jak již bylo řečeno, německý trh je velmi saturovaný, a proto není jednoduché se zde prosadit. Zpočátku je tedy pro firmu Svorto.cz s.r.o. nejlepší varianta zkontaktovat velkoobchody se zdravotnickými pomůckami, tedy volit variantu prostřednických vztahů, které nejsou finančně náročné. Odrazovým můstkem by pro tuto prvotní komunikaci mohly sloužit vyhledané velkoobchody z podkapitoly 2.4 2.4Analýza zákazníků. Dle rozhovoru s panem Völkerem vyšlo najevo, že zdravotnické domy podnikající na německém trhu většinou odkupují sériově vyráběné výrobky právě z velkoobchodů. Lékárny na německém trhu pak tyto ortopedické pomůcky a ortopedické vložky spíše neprodávají a odkazují na zdravotnické domy. Výhodou této formy vstupu je finanční nenáročnost a skutečnost, že další distribuci přebírá velkoobchod, na druhou stranu firma přichází o přímý kontakt s koncovými zákazníky a nemůže pružně reagovat na případnou změnu preferencí.

Nenáročnou formou vstupu na trh by se jevilo i využití služeb obchodního zástupce, který by díky svým obchodních kontaktům nabízel výrobky firmy na německém trhu. Problém však nastává ve výběru obchodního zástupce. Existují různé databáze obchodních zástupců a spolky

nabízející za poplatek výpis obchodních zástupců v daném oboru. Nicméně po zběžném prohledání volně dostupných databází bylo zjištěno, že se na trhu nenachází velké množství obchodních zástupců podnikající v oblasti ortopedického obuvnictví a bylo by tedy obtížné naleznout kvalifikovaného a spolehlivého zástupce, navíc by jeho využití představovalo další náklady ve formě provize z prodeje.

3.3. Mezinárodní marketingový mix

Mezinárodní marketingový mix je metoda, díky které může firma stanovit produktovou strategii a díky tomu dosáhnout svých cílů. Skládá se ze čtyř částí, tj. výrobkové politiky, cenové politiky, distribuční politiky a marketingové komunikace.

3.3.1. Výrobková politika

Při vstupu na zahraniční trh je nejlepší volba produktu, který má na tuzemském trhu nejlepší uplatnění. V tomto případě jde o klasikou ortopedickou vložku s příčnou a podélnou klenbou, která je pokryta jehněčí usní. Tato vložka je u firmy zároveň certifikována jako zdravotně nezávadná, což je pro vývoz na německý trh velmi důležité. Nicméně další volba produktů pro vývoz záleží na dohodě s obchodní partnerem. Ekonomická situace na německém trhu je mnohem lepší a lépe se zde prosadí produkty inovativnější a kvalitnější. Díky jednotnému evropskému trhu pak platí, že výrobky, které jsou nezávadné v jedné zemi, se mohou dále vyvážet do jiných zemí evropské unie a není tedy potřeba splňovat další normy. Co však firma musí přizpůsobit je obal výrobku, jelikož je nutná alespoň jazyková mutace štítku. Firma Svorto.cz s.r.o. má již zkušenosti ve výrobě svých výrobků a distribuce pod jinou značkou, proto se případné podobné spolupráci s dalšími partnery nebrání. Distribuce pod značkou obchodního partnera by rovněž mohlo zvýšit obrat na německém trhu, jelikož na německém trhu by země původu Česká republika nemuselo mít pozitivní dopad.

Co se týká inovací, firma právě svůj nejprodávanější vložku vylepšuje, jelikož se prodává již řadu let nezměněná. Vložka tak získá lepší patní vložku, aby byla noha lépe umístěná, podélná klenba bude vyšší a bude obsahovat částice stříbra, díky kterým bude vložka hygieničtější. Dále probíhá spolupráce s jednou českou firmou, od které bude nakupovat antibakteriální osvěžovače obuvi, které obsahují horninu pohlcující bakterie a eliminující vlhkost. Tento inovativní produkt by mohla rovněž nabízet na německý trh.

3.3.2. Cenová politika

V rámci analýzy konkurence byla provedena rovněž cenová analýza dostupných ortopedických vložek na německém trhu. Bylo zjištěno, že české výrobky jsou cenově konkurenceschonpěnjší, nicméně pokud firma vyváží na zahraniční trh, musí počítač s dalšími náklady na logistiku a jazykovou adaptaci obalu. V tomto případě musí firma také počítat s tím, že prostředník bude požadovat určitou výši marže a o to bude ochuzena česká firma. Cena se dále odvíjí od délky splatnosti faktury, kdy platí, že čím delší splatnost, tím vyšší cenu může firma nastavit. I ze zkušenosti firmy Svorto.cz s.r.o. na německém trhu vyplývá, že ceny je třeba stanovit ještě nižší než na českém trhu kvůli tlaku velkoobchodů, nicméně nižší cena je vykompenzována množstvím dodaného zboží. Firma tedy může zpočátku nasadit nízké zaváděcí ceny, ale těžit z vyšších objemů zakázek, a pokud časem získá důvěru od svých partnerů a vybuduje si lepší pověst na trhu, může cenu zvýšit. Tuto cenovou strategii si může dovolit právě z toho důvodu, že ve srovnání s německými ortopedickými vložkami a ortopedickými pomůckami jsou ty její daleko levnější. Jelikož adaptace samotného výrobku není nutná, nemusí se náklady na adaptaci projevit v ceně. Obaly a jazykové mutace pak dodává obchodní partner a nemusí se objednávat služby překladatele. V hrozbách z analýzy SWOT byl uveden nejasný vývoj kurzu EUR/CZK, firma však vykrývá exporty do zahraničí s importy, za které platí v eurech, tím se zbavuje nutnosti hedgingu.

3.3.3. Distribuční politika

Distribuční politika říká, přes jaké distribuční kanály se produkty měly prodávat a jak hustá distribuční síť by měla být. Jelikož byl vybrán vstup na německý trh formou prodeje přes velkoobchod, je tedy na samotném velkoobchodě, aby dál řešil distribuční politiku. Firma by se měla snažit spolupracovat s co nejvíce velkoobchody, aby případnou ztrátu jednoho obchodního partnera vykompenzovala dodávkami pro jiného. Podle osobního rozhovoru s panem Völkerem si zdravotnické domy nakupují zboží přes velkoobchody a samy si volí, jaké zboží budou odebírat. Ke konečnému zákazníkovi se tedy zboží dostane až ve zdravotnických domech, kde jim s výběrem správné ortopedické vložky poradí kvalifikovaní zaměstnanci. Sama výrobní firma tak nemá přímý kontakt s koncovým zákazníkem, a tím nemusí řešit ani otázku marketingové komunikace s koncovým zákazníkem. Co je však pro každého německého partnera důležité, jsou řádně plněné dodávky, které jsou rovněž dodané v předem určený termín. Pro zrychlení procesu zadání objednávek by bylo nejlepší, kdyby byla česká firma digitalizovaná a obchodní partner měl přímý přístup do objednávkového systému. Tohoto firma Svorto.cz s.r.o. již částečně dosáhla tím, že systém objednávek, uskladnění a následné

fakturace je již do jisté míry propojený, a tím se zvyšuje její efektivita. Tohle jistě ocení němečtí partneři, kteří jsou v inovacích a digitalizaci daleko aktivnější než české firmy, a dopomůže to v rozhodování, zda s firmou Svorto.cz s.r.o. spolupracovat.

Co se týká samotné logistiky, Německo disponuje velmi hustou jak silniční, tak železniční sítí, proto není problém zboží na německé území dopravit. Firma Svorto.cz s.r.o. má již dlouhodobé dobré zkušenosti se speditérskou firmou a prozatím tedy není nutné řešit otázku dopravy.

3.3.4. Marketingová komunikace

Firma Svorto.cz s.r.o. bude komunikovat zejména s dalšími podniky, tj. bude využívat B2B marketing a v takovém případě se nabízí nejlepší způsob přímé komunikace. Počáteční komunikace by nejlépe měla probíhat v německém jazyce, jelikož tím firma působí důvěryhodněji a navíc ne všechny firmy dokážou komunikovat v anglickém jazyce. V první fázi by firma měla zavolat na vyhledané kontakty a pokusit se zjistit přímý kontakt na nákupčího ve firmě (jméno, e-mail a telefonní číslo), což se nemusí vždy podařit, jelikož firmy nerady zveřejňují interní informace, čímž by byla dále odkázána na všeobecný kontakt. Následně by měla zaslat detailnější informace o své firmě a produktech nejlépe v německém jazyce na zjištěný přímý nebo všeobecný kontakt. Pokud by německá firma projevila zájem o spolupráci, dalším doporučeným postupem je zaslání mustrů, či domluvení schůzky. Česká firma by měla dbát na aktivní komunikaci, tj. formou telemarketingu, resp. kombinací elektronické komunikace, pošty a telefonu, a ukázat tak, že má o spolupráci vážný zájem. Firma disponuje produktovým katalogem v německém jazyce, nicméně webové stránky jsou dostupné pouze v české nebo anglické jazykové mutaci. Pro užší spolupráci s německým partnerem by bylo mnohem výhodnější vytvořit i německou variantu. Pokud by využila služeb profesionálních překladatelů, stačilo by nechat přeložit jen základní informace, které poskytuje na svých webových stránkách, jelikož překlad k jednotlivým produktům má hotový díky produktovému katalogu. V takovém případě by šlo o překlad přibližně 7 normostran, což by podle online kalkulačky na webových stránkách www.profipreklady.cz činilo 2 310 Kč při standardním dodání do 5 dní.[137]

Nezbytnou součástí marketingové strategie při vstupu na německý trh je prezentace firmy na mezinárodních veletrzích. Německo je považováno za veletržní velmoc a účast

[137] On-line výpočet ceny. *Profipreklady.cz: Profesionální překlady z AJ, D, RU, FR, IT a dalších* [online]. 2017 [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: http://profipreklady.cz/on-line-vypocet-ceny/

na významných mezinárodních veletrzích je pokládána za velkou prestiž. Nejdůležitějším veletrhem v oblasti ortopedických vložek a ortopedických pomůcek je veletrh OT WORLD, který se koná každé 2 roky v Lipsku, přičemž další termín konání je 15. - 18. května 2018. V roce 2016 se toho veletrhu zúčastnilo 542 vystavovatelů a navštívilo 21 300 lidí z 86 zemí.[138] Přestože se firma Svorto.cz s.r.o. většinou účastní tohoto veletrhu jako vystavovatel, v dalším roce neplánuje vystavovat na tomto veletrhu, jelikož se chce zaměřit na své jiné aktivity, zejména pak podpořit prodej výrobků firmy SIDAS, kterou zastupuje. Doporučovala bych však účast alespoň jako návštěvník, jelikož tak může zmapovat svou konkurenci. Navíc se zde konají i různé přednášky, kde si návštěvníci a vystavovatelé mohou vyslechnout, jaké jsou novinky a inovace v dané oblasti. Firma bohužel nemá zaměstnance, kteří by ovládali německý jazyk, nicméně tyto přednášky jsou často i v anglickém jazyce. V případě účasti alespoň jako návštěvníka by bylo výhodné projít si seznam vystavovatelů a s případnými partnery si domluvit schůzku, aby si zvýšila šanci na úspěch.

[138] Pressemendulgen. *OTWORLD: Welten verbinden* [online]. 2016 [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: https://ot-world.com/presse/pressemeldungen/index_ger.html?nid=877

Závěr

Tato diplomová práce se zabývala marketingovou strategií pro českou firmu podnikající v oblasti ortopedických vložek a ortopedických pomůcek. Cílem bylo na základě vybraných analýz vytvořit mezinárodní marketingovou strategii, díky které by firma mohla uspět na německém trhu, přičemž těmito vybranými analýzami byly především analýza konkurence, zákazníků, PEST analýza a SWOT analýza. Pro vypracování strategie bylo nutné pochopit základní fungování firmy, zmapovat konkurenci na německém trhu, zjistit více informací o potenciálních zákaznících, zhodnotit situaci na německém trhu z různých hledisek, a tak získat komplexní pohled na možnosti české firmy, jak uplatit její výrobky na německém trhu.

První kapitola představila potřebné teoretické znalosti k vytvoření marketingové strategie. V prvotní fázi si musí každá firma nadefinovat své vize a cíle, z nichž poté vychází další strategie. Následně je nutná analýza portfolia a vnějšího prostředí, přičemž jednotlivé ukazatele pro PEST analýzu byly popsány v podkapitole 1.3. V rámci podkapitoly 1.4 Formy vstupu na zahraniční trh a 1.5 Mezinárodní marketingový mix byly uvedeny možnosti vstupu na trh a strategie dílčích politik mezinárodního marketingového mixu.

Druhá kapitola již byla věnována praktické části, přičemž nejdříve bylo nutné seznámit se s firmou, jejími aktivitami a rovněž jejím produktovým portfoliem. Následovala analýza konkurence, pro kterou bylo na webových stránkách www.wlw.de vyhledáno 110 konkurenčních firem. Samozřejmě, že toto není konečné číslo konkurentů, protože například podle Centrálního svazu pro ortopedickou obuv (Zentralverband Orthopädieschuhtechnik, ZVOS) existuje v Německu na 14 246 výrobců ortopedické obuvi a ortopedických pomůcek a dalšími konkurenty mohou být zdravotnické domy, které mohou kromě vložek na míru nabízet i sériově vyráběné výrobky, přičemž těchto zdravotnických domů je po celém Německu přes 4 000. Firmy se navíc musí sdružovat do různých spolků a uskupení, čímž získávají vyjednávací sílu. Co se týká cen, bylo zjištěno, že v Německu jsou nabízeny ortopedické vložky ve vyšší cenové hladině než jaké firma Svorto.cz s.r.o. nabízí v České republice. Nicméně se jednalo o konečné ceny, velkoobchody přitom většinou tlačí na co nejnižší cenu, aby samy získaly vyšší marži z prodeje. Konkurence na německém trhu je tedy velká a trh se jeví být saturován.

Mezi potenciální zákazníky byly zařazeny velkoobchody, zdravotnické domy a lékárny, kterých bylo z portálu WLW a z internetových vyhledávačů nalezeno dohromady 50. U firem byly vyhledány i kontaktní údaje a mohou posloužit při oslovování těchto potenciálních

zákazníků. Umístění sídla zákazníků i konkurence více méně odpovídalo rozloze nebo počtu obyvatel jednotlivých spolkových zemí. Nejvíce jich bylo vyhledáno ze spolkové země Bavorsko, která je největší spolkovou zemí co do rozlohy, a ze Severního-Porýní Vestfálska, což je nejlidnatější země Německa. Většina zákazníků představují malé a střední firmy do 50 zaměstnanců.

V rámci politického a právního prostředí z PEST analýzy vyplynulo, že Německo patří mezi velmi konkurenceschopné ekonomiky, která se v rámci různých celosvětových žebříčcích umísťuje na předních místech. Jde o stabilní ekonomiku bez velké míry korupce, kde ochrana duševního vlastnictví a důvěra v politiky je na vysoké úrovni. Problémem však zůstává složitý byrokratický a daňový systém, jelikož míra zdanění se v jednotlivých spolkových zemích může lišit. V Německu mají obyvatelé možnost proplácení individuálních vložek a výše příspěvku se od 1. dubna 2017 navíc zvýšila zhruba o jednu třetinu.

Analýza ekonomického prostředí ukázala, že Německu se v posledních letech velmi daří. Ekonomika má i nadále růst o 1,7 %, predikce naznačují i růst domácí poptávky o 1,8 %, nezaměstnanost se nachází na historickém minimu 4,1 %, zároveň byl v roce 2016 zaznamenán nejvyšší přebytek státního rozpočtu od sjednocení Německa. Novou skutečnost pro české firmy na zahraničních trzích představuje ukončení kurzového závazku České národní banky, což může být hrozbou, jelikož se dlouhodobě očekává posílení kurzu EUR/CZK a to by vedlo ke zhoršení cenové konkurenceschopnosti českých výrobků v zahraničí.

Pro oblast ortopedických vložek a pomůcek se dá považovat stárnutí populace na pozitivní vývoj, neboť tyto produkty se prodávají právě starším lidem. Mezi další pozitivum patří i skutečnost, že přibývá domácností s malým počtem členů a vzdělanějších obyvatel, kteří utrácí více peněz za své zdraví a tedy i ortopedické pomůcky. Rovněž počet lidí, kteří si kupují špatnou velikost bot, což dlouhodobě vede k deformaci nohou a prstů u nohou, je vysoký a podle statistik, až 70 % obyvatelstva trpí problémy s nohami.

V oblasti technologického prostředí patří Německo na první místa. Přes 90 % obyvatel má přístup k internetu, až 68,4 % výdajů na vědu a výzkum pochází od samotných podniků a infrastruktura v Německu se těší vysoké úrovně. Hodně diskutovaným tématem v Německu je v posledních letech Průmysl 4.0, proto by ani české firmy neměly zaostávat a měly by se snažit o postupnou digitalizaci svých systémů, aby se zvýšila jejich šance na úspěch na německém trhu.

U následně vytvořené SWOT analýzy se dá mezi silné stránky firmy zařadit dlouholetá tradice firmy v oboru, kvalitní výrobky za rozumnou cenu, široký sortiment a fakt, že se firma snaží své produktové portfolio inovovat novými produkty. Největšími slabými stránkami je absence personálu se znalostí němčiny a někoho, kdo by se zabýval marketingem a vztahy se zahraničím. Rovněž by firma měla zajistit německou mutaci svých webových stránek. Stabilní ekonomika, rostoucí poptávka a stárnutí populace jsou příležitostmi pro firmu, stejně jako rychlé zapojení do digitalizace podnikových systémů. Hrozbou pro firmu je zcela jistě silná německá konkurence, která se uskupuje do různých spolků, spolu s komplikovaným byrokratických systémem a nejasným vývojem kurzu EUR/CZK.

Poslední kapitola představuje doporučení vstupu na německý trh pro firmu Svorto.cz s.r.o. Vzhledem k finančním možnostem firmy je nejvhodnější forma vstupu na trh za pomoci prostředníka, zaměřit by se měla zejména na vyhledané kontakty z podkapitoly 2.4, mezi kterými se nachází i velkoobchody se zdravotnickými potřebami. V tomto případě je nutná komunikace přímo s obchodním partnerem nejlépe v němčině, při které by se obě firmy měly dohodnout na tom, jaké výrobky budou dodávány a za jakou cenu. Výrobková a cenová politika se jeví jako úskalí v doporučeném mezinárodním marketingovém mixu, jelikož nejde jasně nadefinovat, ale je možná až při vzájemné spolupráci. Obecně však platí, že samotné výrobky se pro německý trh nemusí nijak adaptovat, jedinou nutnou změnou je obal, který musí být přeložen do němčiny. V ideálním případě by se měly produkty dodávat pod distributorskou značkou, aby se zabránilo případnému negativnímu dopadu země původu České republiky. Cena by měla být volena nižší, aby v silně konkurenčním prostředí disponovala firma alespoň cenovou výhodu. Kvůli zvolené formě vstupu na trh si distribuční politiku volí sám velkoobchod a pro efektivnější spolupráci mezi firmami se vyplatí mít digitalizované podnikové systémy. Komunikace s německým obchodním partnerem se zakládá na aktivitě české firmy, kdy bude partnera kontaktovat telefonicky nebo prostřednictvím e-mailu. Předpokladem k úspěchu je rovněž účast na mezinárodních veletrzích, ať jako vystavovatel, nebo alespoň jako návštěvník. Další významný veletrh v oblasti ortopedie OTWORLD se koná v Lipsku 15. - 18. května 2018.

Dalším možným postupem firmy by mohlo být zpracování detailnějšího průzkumu trhu, co se týká konkurence, zákazníků nebo poptávky po českých ortopedických vložkách. Takový průzkum by mohl najít případné mezery a zjistit, zda například existuje rozdíl v poptávce po tomto zboží a jejich ceny v jednotlivých spolkových zemí nebo o jaké výrobky by měly potenciální zákazníci zájem.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje:

[1] ANANDAN, C. *Product management*. 2nd ed. New Delhi: Tata McGraw-Hill Education, 2009. ISBN 978-0-07-015324-0.

[2] BERKOWITZ, Eric N. *Marketing*. 3rd ed. Homewood, IL: Irwin, 1992. ISBN 978-0-256-09182-3.

[3] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.

[4] BRADLEY, Frank. *International marketing strategy*. 5th ed. New York: FT/Prentice Hall, 2005. ISBN 978-0-273-68688-0.

[5] BRENNAN, Ross, Louise CANNING a Raymond MCDOWELL. *Business-to-business marketing*. London: SAGE, 2007. ISBN 978-1-4462-6459-1.

[6] CURRY, Jeffrey Edmunt. *A Short Course in International Marketing*. 3rd ed. California: World Trade Press, 2009. ISBN 978-1-60780-007-1.

[7] CZINKOTA, Michael a Ilkka RONKAINEN. *International marketing*. 5th ed. Fort Worth: Dryden Press, 1998. ISBN 00-302-4401-3.

[8] FERRELL, O a Michael D HARTLINE. *Marketing strategy*. 4th ed. Mason, OH: Thomson South-Western, 2008. ISBN 978-0-324-36272-5.

[9] GEETANJALI. *International marketing*. Jaipur India: Oxford Book Co, 2010. ISBN 978-938-0179-353.

[10] HOLLENSEN, Svend a Bodo SCHLEGELMILCH. *Global marketing: a decision-oriented approach*. 4th ed. Harlow: Prentice-Hall, 2007. ISBN 978-0-273-70678-6.

[11] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0447-1.

[12] CHERUNILAM, Francis. *International Marketing: (Text and cases)*. Rev. ed. Mumbai: Himalaya Publishing House, 2010. ISBN 978-81-84886-53-5.

[13] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

[14] KEEGAN, Warren a Bodo SCHLEGELMILCH. *Global marketing management: a European perspective*. 6th ed. Essex: Pearson Education Limited, 2001. ISBN 978-0-13-841826-7.

[15] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3.

[16] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X.

[17] MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3237-4.

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

[19] MÜHLBACHER, Hans, Helmuth LEIHS a Lee DAHRINGER. *International marketing: A Global Perspective*. 3rd. London: Thomson Learning, 2006. ISBN 978-1-84480-132-9.

[20] ONKVISIT, Sak. a John J. SHAW. *International marketing: analysis and strategy*. 4th ed. New York: Routledge, 2004. ISBN 0-415-31133-0.

[21] PRIDE, William M. a O. C. FERRELL. *Marketing Llf*. 2010 ed. Boston: Houghton Mifflin, 2010. ISBN 978-032-4834-291.

[22] SANDHUSEN, Richard L. *Marketing*. 3rd ed. New York: Barron's, 2000. ISBN 0-7641-1277-5.

[23] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Beckovy ekonomické učebnice, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

Ostatní zdroje:

[24] Aktuelle Zahlen zu Asyl (02/2017). *Bundesamt für Migration und Flüchtlinge* [online]. 2017 [cit. 2017-03-29]. Dostupné z: http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Downloads/Infothek/Statistik/Asyl/aktuelle-zahlen-zu-asyl-februar-2017.html?nn=7952222

[25] Annex Table 1. Real GDP. *OECD: Better Policies for Better Lives* [online]. 2017 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: http://www.oecd.org/eco/outlook/Demand%20and%20Output.xls

[26] Annex Table 11. Contributions to changes in real GDP in OECD countries. *OECD: Better Policies for Better Lives* [online]. 2017 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: http://www.oecd.org/eco/outlook/Demand%20and%20Output.xls

[27] Annex Table 21. Unemployment rates: national definitions. *OECD: Better Policies for Better Lives* [online]. 2017 [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: http://www.oecd.org/eco/outlook/Inflation,%20Wages,%20Costs%20and%20Labour%20Market.xls

[28] Bandáž noční hallux valgus. *Svorto.cz* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-10-16]. Dostupné z: http://www.ortopedicke-pomucky.eu/svorto-deformace-prstu/nocni-bandaz-hallux-valgus

[29] Bevölkerung: Deutschland, Stichtag, Nationalität. *DESTATIS: Statistisches Bundesamt* [online]. 2017 [cit. 2017-03-29]. Dostupné z: https://www-genesis.destatis.de

[30] Bevölkerung: Lebendgeborene und Gestorbene. *DESTATIS: Statistisches Bundesamt* [online]. 2017 [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/LangeReihen/Bevoelkerung/lrbev04.html

[31] Bildungsstand der Bevölkerung. *DESTATIS: Statistisches Bundesamt* [online]. 2017 [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Bildungsstand/BildungsstandBevoelkerung5210002167004.pdf?__blob=publicationFile

[32] Bitkom Digital Office Index. *Bitcom* [online]. 2017 [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: https://www.bitkom.org/Marktdaten/Marktdaten/Bitkom-Digital-Office-Index.html

[33] Corporate Site von „Wer liefert was“: Startseite. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin: Der führende B2B-Marktplatz* [online]. ©2016 [cit. 2016-10-01]. Dostupné z: https://www.wlw.de/de/unternehmen/start?_ga=1.31891897.646440359.1465211601

[34] Der Verband: Wir über uns - GKV-Spitzenverband. *GKV-Spitzenverband* [online]. 2016 [cit. 2016-10-22]. Dostupné z: https://www.gkv-spitzenverband.de/gkv_spitzenverband/der_verband/wir_ueber_uns.jsp

[35] Desatero pro obchodování s Německem. *CzechTrade* [online]. 2017 [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: https://www.czechtrade.cz/czechtrade-svet/evropa/nemecko/obchodovani-nemecko

[36] Diagnosedaten der Krankenhäuser ab 2000. *Gesundheitsberichterstattung des Bundes* [online]. 2017 [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: http://www.gbe-bund.de

[37] Ease of Doing Business in: Germany. *Doing Business: Measuring Business Regulations* [online]. 2016 [cit. 2016-10-31]. Dostupné z: http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/germany

[38] Enterprises having purchased online (at least 1%). *Eurostat: Your key to European statistics* [online]. 2017 [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/data/database

[39] Die Deutschen drückt der Schuh. *Pharmazeutische Zeitung.* [online]. 2011 [cit. 2017-04-04]. Dostupné z: http://www.pharmazeutische-zeitung.de/index.php?id=36441

[40] Festbeträge für Einlagen. *Der GKV-Spitzenverband* [online]. 2012 [cit. 2016-10-22]. Dostupné z: https://www.gkv-spitzenverband.de/media/dokumente/krankenversicherung_1/hilfsmittel/festbetraege/einzelne_himi_arten/Festbetraege_fuer_Einlagen.pdf

[41] Festbeträge für Einlagen. *Der GKV- Spitzenverband* [online]. 2017 [cit. 2017-03-26]. Dostupné z: https://www.gkv-spitzenverband.de/media/dokumente/krankenversicherung_1/hilfsmittel/festbetraege/einzelne_himi_arten/Festbetraege_fuer_Einlagen_Inkrafttreten_1._April_2017.pdf

[42] Fiscal policies. *European Central Bank* [online]. 2017 [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: https://www.ecb.europa.eu/mopo/eaec/fiscal/html/index.en.html

[43] Geburtenziffer 2015: Erstmals seit 33 Jahren bei 1,50 Kindern je Frau. *DESTATIS: Statistisches Bundesamt* [online]. 2017 [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2016/10/PD16_373_126.html

[44] Gelový chránič prstu. *Svorto.cz* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-10-16]. Dostupné z: http://www.ortopedicke-pomucky.eu/node/235

[45] General government records surplus of nearly 24 billion euros in 2016. *DESTATIS: Statistisches Bundesamt* [online]. 2017 [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: https://www.destatis.de/EN/PressServices/Press/pr/2017/02/PE17_063_813.html

[46] Germany. *Global Competitiveness Index: 2016-2017 edition* [online]. 2016 [cit. 2016-10-30]. Dostupné z: http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/country-profiles/#economy=DEU

[47] Gesetzentwurf zur Stärkung der Heil- und Hilfsmittelversorgung im Kabinett. *Bundesministerium für Gesundheit* [online]. 2016 [cit. 2017-03-26]. Dostupné z: https://www.bundesgesundheitsministerium.de/ministerium/meldungen/2016/hhvg-im-kabinett.html

[48] Gesundheitsausgaben in Deutschland in Mio. €. *Gesundheitsberichterstattung des Bundes* [online]. 2017 [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: http://www.gbe-bund.de

[49] Gibt's da auch was vom Handwerk? *Zentralverband Orthopädieschuhtechnik* [online]. 2016 [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: http://www.zvos.de/uploads/media/Folge25_Gesundheit_Online.pdf

[50] Gross domestic expenditure on R&D (GERD). *Eurostat: Your key to European statistics* [online]. 2017 [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/data/database

[51] Harmonised Consumer Prices in 2016: Trends in Europe. *DESTATIS: Statistisches Bundesamt* [online]. 2017 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: https://www.destatis.de/EN/Publications/Specialized/Prices/ConsumerPriceTrends_5611110167004.pdf?__blob=publicationFile

[52] Häufigste Diagnosen in Prozent der Behandlungsfälle in Arztpraxen in Nordrhein. *Gesundheitsberichterstattung des Bundes* [online]. 2017 [cit. 2017-04-04]. Dostupné z: http://www.gbe-bund.de

[53] HDS/L-Symposium „Die Zukunft des Schuh- und Lederwarenhandels" lockt 120 Teilnehmer nach Mainz. *HDS/L: Bundesverband der Schuh- und Lederwarenindustrie* [online]. 2017 [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: http://www.hdsl.eu/News-detail/102

[54] Hilfsmittelverzeichnis. *GKV-Spitzenverband: Hilfsmittelverzeichnis des GKV-Spitzenverbandes* [online]. 2017 [cit. 2017-04-04]. Dostupné z: https://hilfsmittel.gkv-spitzenverband.de/hmvAnzeigen_input.action

[55] Households - reasons for not having internet access at home. *Eurostat: Your key to European statistics* [online]. 2017 [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/data/database

[56] Iniciativa Průmysl 4.0. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2017 [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/53723/64358/658713/priloha001.pdf

[57] Investiční pobídky: Brožura investičních pobídek & Matice pobídek. *CzechInvest: Agentura pro podporu podnikání a investic* [online]. 2016 [cit. 2016-04-02]. Ke stažení z: http://www.czechinvest.org/investicni-pobidky-nove

[58] International indicators - Economy and finance: states, years. *Federal Statistical Office Germany: GENESIS-Online* [online]. 2017 [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: https://www-genesis.destatis.de/genesis/online/data;jsessionid=7A5E3223CBDDFC80C46050CD2FC943B1.tomcat_GO_1_1?operation=abruftabelleBearbeiten&levelindex=2&levelid=1490023508617&auswahloperation=abruftabelleAuspraegungAuswaehlen&auswahlverzeichnis=ordnungsstruktur&auswahlziel=werteabruf&selectionname=99911-0012&auswahltext=&werteabruf=Value+retrieval

[59] Internet purchases by individuals. *Eurostat: Your key to European statistics* [online]. 2017 [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/data/database

[60] Kam se vydá koruna po ukončení intervencí? *Kurzycz* [online]. 2017 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: http://www.kurzy.cz/zpravy/420786-kam-se-vyda-koruna-po-ukonceni-intervenci/

[61] Key indicators - GERD by source of funds (%). *Eurostat: Your key to European statistics* [online]. 2017 [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/data/database

[62] Labour market: Employment (national concept) by industries. *DESTATIS: Statistisches Bundesamt* [online]. 2017 [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: The situation in the EU: How is the gender pay gap measured? European Commission [online]. 2016 [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-pay-gap/situation-europe/index_en.htm

[63] Level of internet access - households. *Eurostat: Your key to European statistics* [online]. 2017 [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/data/database

[64] Long-term unemployment by sex - annual average. *Eurostat: Your key to European statistics* [online]. 2017 [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/data/database

[65] Main GDP aggregates per capita [nama_10_pc]. *Eurostat: Your key to European statistics* [online]. 2017 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: https://www.ecb.europa.eu/mopo/strategy/pricestab/html/index.en.html

[66] METAPOLŠTÁŘ. *Svorto.cz* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-10-16]. Dostupné z: http://www.ortopedicke-pomucky.eu/svorto-pohodlna-chuze/metapolstar

[67] Monatswerte Januar-Dezember 2016: Mitglieder, mitversicherte Angehörige und Krankenstand. *Bundesministerium für Gesundheit* [online]. 2016 [cit. 2016-12-30]. Dostupné z: http://www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/Dateien/3_Downloads/Statistiken/GKV/Mitglieder_Versicherte/161230_KM1_Januar_bis_Dezember_2016.pdf

[68] National accounts - GDP, gross national income, national disposable income, net lending/net borrowing of the national economy: Germany, years. *Federal Statistical Office Germany: GENESIS-Online* [online]. 2017 [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: https://www-genesis.destatis.de/

[69] O společnosti Svorto.cz. *Svorto.cz* [online]. Praha, ©2015 [cit. 2016-09-26]. Dostupné z: http://www.ortopedicke-pomucky.eu/svorto-vlozky-do-bot-o-nas

[70] Občanský zákoník č. 89/2012 Sb. o výhradním obchodním zastoupení, In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupný také: http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89

[71] OECD (2016), OECD Economic Outlook, Volume 2016 Issue 2, OECD Publishing, Paris. http://dx.doi.org/10.1787/eco_outlook-v2016-2-en

[72] On-line výpočet ceny. *Profipreklady.cz: Profesionální překlady z AJ, D, RU, FR, IT a dalších* [online]. 2017 [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: http://profipreklady.cz/on-line-vypocet-ceny/

[73] People and Corruption: Europe and Central Asia: Global Corruption Barometer. *Transparency International: The global coalitiaon against corruption* [online]. 2016 [cit. 2017-03-22]. Dostupné z: https://files.transparency.org/content/download/2039/13168/file/2016_GCB_ECA_EN.pdf

[74] Podpatěnka korekční. *Svorto.cz* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-10-16]. Dostupné z: http://www.ortopedicke-pomucky.eu/svorto-rozdilna-delka-dolnich-koncetin/podpatenka-korekcni

[75] Population: Germany, reference date, age. *DESTATIS: Statistisches Bundesamt* [online]. 2016 [cit. 2016-11-13]. Dostupné z: https://www-genesis.destatis.de/genesis/online

[76] Population: Germany, reference date, sex. *DESTATIS: Statistisches Bundesamt* [online]. 2016 [cit. 2016-11-13]. Dostupné z: https://www-genesis.destatis.de/genesis/online

[77] Press info GDS – 7 February 2017. *HDS/L: Bundesverband der Schuh- und Lederwarenindustrie* [online]. 2017 [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: http://www.hdsl.eu/files/Dateien_HDS/Documents/PDFs/2017%20HDSL%20EN.pdf

[78] Pressemeldungen. *OTWORLD: Welten verbinden* [online]. 2016 [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: https://ot-world.com/presse/pressemeldungen/index_ger.html?nid=877

[79] Private Konsumausgaben (Lebenshaltungskosten) - Deutschland: Struktur der Konsumausgaben privater Haushalte nach der Haushaltsgröße 2015. *DESTATIS: Statistisches Bundesamt* [online]. 2017 [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/EinkommenKonsumLebensbedingungen/Konsumausgaben/Tabellen/Haushaltsgroesse.html

[80] Private Konsumausgaben (Lebenshaltungskosten) - Deutschland: Struktur der Konsumausgaben privater Haushalte im Zeitvergleich. *DESTATIS: Statistisches Bundesamt* [online]. 2017 [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/EinkommenKonsumLebensbedingungen/Konsumausgaben/Tabellen/PrivateKonsumausgaben_D.html

[81] Prohlášení bankovní rady na tiskové konferenci po skončení mimořádného měnověpolitického zasedání. *Česká národní banka* [online]. 2017 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/br_zapisy_z_jednani/2017/170406_prohlaseni.html

[82] Regional accounts (production approach) - GDP at market prices (nominal): Länder, years. *Federal Statistical Office Germany: GENESIS-Online* [online]. 2017 [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: https://www-genesis.destatis.de/

[83] Rozhovor s Radkem Smetákem, jednatelem firmy Svorto.cz s.r.o., Praha, 3. 8. 2016

[84] Rozhovor s Thomasem Völkerem, odborníkem z oblasti ortopedické obuvi a ortopedických pomůcek z firmy Orthopädie- und Rehatechnik Dresden GmbH, Drážďany, 17. 2. 2017

[85] Sbírka listin: Svorto.cz s.r.o. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin: Ministerstvo spravedlnosti České republiky*[online]. Praha, ©2012-2015 [cit. 2016-09-26]. Dokument ke stažení z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17520481&subjektId=518541&spis=158482

[86] Srdíčka samolepicí L+P. *Svorto.cz* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-10-16]. Dostupné z: http://www.ortopedicke-pomucky.eu/svorto-plocha-noha/metatarsalni-peloty-srdicka-l-p

[87] Statistika zahraničního obchodu. *Český statistický úřad* [online]. 2012 [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: https://apl.czso.cz/pll/stazo/STAZO.STAZO

[88] Suche Sanitätshaus: Sanitaetshaus-Orthopaedie.de. *Sanitaetshaus-Orthopaedie.de* [online]. 2017 [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: http://www.sanitaetshaus-orthopaedie.de/suchen/

[89] Téma roku ČNOPK 2015: Průmysl 4.0 – rEvoluce probíhá: Šance pro český průmysl. *Plus: Magazin der Deutsch-Tschechischen Industrie- und Handelskammer* [online]. 2017 [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: http://tschechien.ahk.de/fileadmin/ahk_tschechien/Plus-Ausgaben/ausgaben_pdf/2015/plus_1501.pdf

[90] The definition of price stability. *European Central Bank* [online]. 2017 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: https://www.ecb.europa.eu/mopo/strategy/pricestab/html/index.en.html

[91] The Global Competitiveness Report 2016-2017. *World economic forum* [online]. 2016 [cit. 2016-10-30]. Dostupné z: http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/?doing_wp_cron=1490185105.3317620754241943359375#topic=all

[92] The situation in the EU: How is the gender pay gap measured? *European Commission* [online]. 2016 [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-pay-gap/situation-europe/index_en.htm

[93] Typy daní v Německu. *Export do SRN: Potrál pro Vaše úspěšné podnikání v SRN* [online]. 2016 [cit. 2016-11-13]. Dostupné z: http://www.exportdosrn.cz/article/typy-dan%C3%AD-v-n%C4%9Bmecku

[94] Verkehr in Zahlen 2016/2017. *Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur* [online]. 2016 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: http://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Anlage/VerkehrUndMobilitaet/verkehr-in-zahlen-pdf-2016-2017.pdf?__blob=publicationFile

[95] Verordnung über Beihilfe in Krankheits-, Pflege- und Geburtsfällen (Bundesbeihilfeverordnung - BBhV): Beihilfefähige Aufwendungen für Hilfsmittel, Geräte zur Selbstbehandlung und Selbstkontrolle, Körperersatzstücke. *Gesetze im Internet* [online]. 2012 [cit. 2016-11-13]. Dostupné z: https://www.gesetze-im-internet.de/bbhv/anlage_11.html

[96] Vložky diabetické. *Svorto.cz* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-10-16]. Dostupné z: http://www.ortopedicke-pomucky.eu/node/230

[97] Vložky ortopedické S+V. *Svorto.cz* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-10-16]. Dostupné z: http://www.ortopedicke-pomucky.eu/svorto-plocha-noha/vlozky-s-v-2

[98] Vložky s patním lůžkem. *Svorto.cz* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-10-16]. Dostupné z: http://www.ortopedicke-pomucky.eu/node/232

[99] Vložky skelet 3/4. *Svorto.cz* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-10-16]. Dostupné z: http://www.ortopedicke-pomucky.eu/svorto-plocha-noha/vlozky-skelet-3-4

[100] Vložky sport relax. *Svorto.cz* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-10-16]. Dostupné z: http://www.ortopedicke-pomucky.eu/node/223

[101] Vorausberechnete Privathaushalte: Deutschland, Jahre, Haushaltsgröße. *DESTATIS: Statistisches Bundesamt* [online]. 2017 [cit. 2017-03-29]. Dostupné z: https://www-genesis.destatis.de

[102] Vyhláška: o Smlouvě mezi Československou socialistickou republikou a Spolkovou republikou Německa o zamezení dvojího zdanění v oboru daní z příjmu a z majetku. In: *Sbírka zákonů*. Praha, ročník 1984, číslo 18. Dostupné také z: https://portal.gov.cz/app/zakony/download?idBiblio=36094&nr=18~2F1984~20Sb.&ft=pdf

[103] Výsledky průzkumu „Průmysl 4.0 v České republice – aktuální stav, příležitosti a výzvy". *Deutsch-Tschechische Industrie- und Handelskammer* [online]. 2015 [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: http://tschechien.ahk.de/fileadmin/ahk_tschechien/Jahresthema_2015/Vysledky_pruzkumu_Prumysl4.0_2015.pdf

[104] Wer liefert was: Der führende B2B-Marktplatz. *Wer liefert was: Der führende B2B-Marktplatz* [online]. ©2016 [cit. 2016-10-02]. Dostupné z: https://www.wlw.de/